



UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y

HUMANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

TESIS

**RELACIÓN DEL ENGAGEMENT Y EL EFECTO BURNOUT EN LA INTENCIÓN
DE ROTAR DEL PERSONAL DE LA EMPRESA DIARIO EL PUEBLO, AREQUIPA-
PERÚ, 2019**

PRESENTADA POR LA BACHILLER:

ALEJANDRA MOLINA GOMEZ

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

ASESOR: PATRICIO LEWIS ZÚÑIGA

AREQUIPA, PERÚ

2019

Dedicatoria

Esta investigación está dedicada en primer lugar a Dios, por haberme dado la fuerza y ponerme en mi camino a personas que me han ayudado en mi crecimiento personal y profesional. Y se la dedico a mis padres, quienes me dieron su apoyo incondicional, por darme la oportunidad de seguir creciendo académicamente, por su amor, sus sabios consejos y su compañía en todos los días de mi vida.

Agradecimientos

Primeramente, agradezco a Dios, por darme vida y por ser mi fortaleza en situaciones de debilidad, por permanecer siempre conmigo en cada paso que doy y nunca abandonarme, ya que sin Él, no podría haber logrado nada de lo que he logrado hoy en día.

Agradezco en segundo lugar a mis padres, César y Yobany, quienes siempre me apoyaron e hicieron todo para que yo pueda ser la persona que soy, por haberme dado la oportunidad de tener dos carreras profesionales, por cada una de sus enseñanzas que forjaron en mi persona valores que han marcado todos los aspectos de mi vida, por ser mi soporte y por no hacer que me falte nada. Gracias por su infinito amor.

A mi alma mater, la Universidad Católica San Pablo, por haberme brindado los conocimientos y valores que me forjaron como una profesional correcta, por haberme concedido tener a profesores que han aportado en mi vida enseñanzas que perdurarán en el futuro. Y por ser el lugar donde hice grandes amistades y conocer a personas maravillosas.

A mi asesor, Patricio Lewis Zúñiga, por todos sus conocimientos y tiempo brindado durante la elaboración de mi investigación. Por sus enseñanzas dentro de aulas, por enseñarme a ser perseverante, a siempre estudiar y nunca darme por vencida.

Finalmente, agradezco de modo general, a todas las personas que han estado conmigo durante la elaboración de mi tesis. Estoy profundamente agradecida por su apoyo, paciencia, buen humor, risas y consejos durante todo este tiempo.

Resumen

Este estudio busca establecer la relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal del Diario El Pueblo en Arequipa, 2019. Es una investigación con un enfoque cuantitativo, correlacional, diseño no experimental y corte transversal. Se trabajó en población conformada por 90 colaboradores. Se aplicaron los siguientes instrumentos: Utrecht Work Engagement Scale (UWES), Maslach Inventory General Survey (MBI-GS), y Cuestionario de Propensión al Abandono de la organización (PAO). Las conclusiones a las que se llegaron fueron: Al correlacionar las variables engagement e intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: -0,493^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que existe correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo inverso, al 99% de confianza. Al correlacionar las variables burnout e intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: 0,495^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que existe correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo directo, al 99% de confianza. Por tanto, el engagement y el efecto burnout constituyen indicativos claros de la intención de rotar.

Palabras clave: Engagement, vigor, dedicación, absorción, efecto Burnout, agotamiento, cinismo, intención de rotar.

Abstract

This study seeks to establish the relationship of engagement and Burnout effect in the intention to rotate the staff of the newspaper El Pueblo in Arequipa 2019. It is a research of quantitative approach, correlational type, non-experimental design and cross section. We worked on a population formed by 90 collaborators. The following instruments were applied: the Utrecht Work Engagement Scale (UWES), the Maslach Inventory General Survey (MBI-GS), and the Organization's Abandonment Propensity Questionnaire (OPA). The conclusions reached were: When correlating the variables engagement and intention to rotate was found $P: 0.000$ and $r: -0.493^{**}$, therefore, the research hypothesis is approved that there is a statistically significant correlation, and this correlation is of medium level, of inverse type, to 99% confidence. When correlating the variables burnout and intention to rotate was found $P: 0.000$ and $r: 0.495^{**}$, therefore, the research hypothesis is approved that there is a statistically significant correlation, and this correlation is of medium level, of direct type, to 99 % confidence. Therefore, engagement and burnout are clear indications of the intention to rotate.

Keywords: Engagement, vigor, dedication, absorption, Burnout effect, exhaustion, cynicism, intention to rotate.

Índice General

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Índice General	vi
Índice De Tablas	x
Índice de figuras	xii
Índice De Anexos	xiii
Introducción	1
Capítulo I: Planteamiento Teórico	5
1.1. Descripción Del Problema	5
1.2. Preguntas De Investigación.....	9
1.2.1. Pregunta general.....	9
1.2.2. Preguntas específicas.....	9
1.3. Objetivos	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos	10
1.4. Justificación	11

1.4.1.	Práctica	11
1.4.2.	Teórico	12
1.4.3.	Social.....	13
1.4.4.	Metodológica.....	14
1.5.	Hipótesis	14
1.5.1.	Hipótesis De Trabajo.....	14
1.6.	Delimitación del Problema	15
1.6.1.	Delimitación Espacial	15
1.6.2.	Delimitación temporal.....	16
1.6.3.	Delimitación temática	16
1.7.	Viabilidad de la investigación.....	17
1.7.1.	Viabilidad económica.....	17
1.7.2.	Viabilidad de recursos materiales	17
1.7.3.	Viabilidad bibliográfica.....	17
1.7.4.	Viabilidad de recursos humanos	17
Capítulo II: Marco de referencia		19
2.1.	Antecedentes	19
2.1.1.	Antecedentes Locales	19
2.1.2.	Antecedentes Nacionales.....	23
2.1.3.	Antecedentes Internacionales	25

2.2.	Marco conceptual.....	28
2.3.	Marco Teórico.....	30
2.3.1.	Reclutamiento, Selección y rotación de personal.....	30
2.3.2.	Intención de rotar	35
2.3.3.	Engagement.....	41
2.3.4.	Efecto Burnout	68
	Capítulo III: Planteamiento Operacional.....	83
3.1.	Operacionalización de variables	83
3.2.	Enfoque del estudio.....	86
3.3.	Alcance de la investigación	86
3.4.	Diseño De La Investigación.....	86
3.5.	Población y muestra.....	86
3.6.	Técnicas e instrumentos	88
3.7.	Descripción de Instrumentos.....	88
3.7.1.	Engagement: Utrech Work Engagement Scale	88
3.7.2.	Efecto Burnout: Maslach Burnout Inventory General Survey	92
3.7.3.	Intención de rotar: Cuestionario de Propensión al abandono de la organización	95
3.8.	Proceso de Recolección, Sistematización y Procesamiento de la Información	98
	Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados	100
	Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones	141

5.1.	Conclusiones	141
5.2.	Recomendaciones	145
	Bibliografía consultada	150
	Anexos.....	165
	Anexo 1. Documento de Consentimiento para la empresa	165
	Anexo 2. Carta de autorización de publicación de tesis.....	166
	Anexo 3. Cuestionario De Intención De Rotación	167
	Anexo 4. Cuestionario De Engagement	168
	Anexo 5. Cuestionario Efecto Burnout	169
	Anexo 6. Datos Demográficos	170
	Anexo 7. Base de datos	171

Índice De Tablas

Tabla 1 Teorías de la motivación	53
Tabla 2 Matriz de Operacionalización	83
Tabla 3 Descripción de variables	85
Tabla 4 Dimensiones e ítems del engagement	89
Tabla 5 Puntajes normalizados para el instrumento.....	89
Tabla 6 Consistencia interna de las escalas.....	90
Tabla 7 Escala de opciones del UWES	91
Tabla 8 Dimensiones e ítems del efecto Burnout.....	92
Tabla 9 Índices α por dimensiones.....	93
Tabla 10 Datos para la corrección de las escalas	94
Tabla 11 Respuestas PAO	95
Tabla 12 Niveles de Intención de Rotación	95
Tabla 13 Matriz de consistencia.....	97
Tabla 14 Nivel y tipo de correlación.....	101
Tabla 21 Prueba de distribución normal Kolmogorov-Smirnov.....	102
Tabla 15 Correlación entre las variables engagement, burnout e intención de rotar	103
Tabla 16 Niveles de engagement	109
Tabla 17 Análisis del engagement por dimensiones.....	112
Tabla 18 Niveles del Efecto Burnout	114
Tabla 19 Dimensiones del Efecto Burnout	116
Tabla 20 Niveles de Intención de rotar	119
Tabla 22 Correlación de dimensión agotamiento y la intención de rotar	122

Tabla 23 Correlación la dimensión cinismo y la intención de rotar	125
Tabla 24 Correlación dimensión eficacia profesional y la intención de rotar.....	128
Tabla 25 Correlación dimensión vigor y la intención de rotar.....	131
Tabla 26 Relación dimensión dedicación y la intención de rotar	134
Tabla 27 Relación dimensión absorción y la intención de rotar	137

Índice de figuras

Figura 1 Proceso de la motivación.....	52
Figura 2. Nube de puntos de la correlación entre las variables burnout e intención de rotar	104
Figura 3. Nube de puntos de la correlación entre las variables engagement e intención de rotar	105
Figura 4. Niveles de Engagement a partir de la base de datos.....	110
Figura 5. Análisis del engagement por dimensiones a partir de la base de datos.	113
Figura 6. Niveles de burnout a partir de la base de datos.	115
Figura 7. Análisis del Efecto Burnout por dimensiones a partir de la base de datos.....	118
Figura 8. Niveles de la intención de rotar a partir de la base de datos.....	119
Figura 9. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión agotamiento y la intención de rotar	123
Figura 10. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión cinismo y la intención de rotar.	126
Figura 11. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión eficacia profesional y la intención de rotar	129
Figura 12. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión vigor y la intención de rotar ..	132
Figura 13. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión dedicación y la intención de rotar	135
Figura 14. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión absorción y la intención de rotar	138

Índice De Anexos

Anexo 1. Documento de Consentimiento para la empresa	165
Anexo 2. Carta de autorización de publicación de tesis.....	166
Anexo 3. Cuestionario De Intención De Rotación.....	167
Anexo 4. Cuestionario De Engagement	168
Anexo 5. Cuestionario Efecto Burnout	169
Anexo 6. Datos Demográficos	170
Anexo 7. Base de datos	171

Introducción

Las sociedades están en constante cambio, y con éstas, también están en constante cambio las organizaciones (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005). Durante todo este tiempo, el trabajador ha estado también en constante cambio; ha pasado de ser sólo una parte de la empresa, un simple recurso más, a poco a poco ser un recurso administrable, para que ahora sea el capital intelectual necesario para que la organización pueda existir y subsistir.

La percepción que se tenía anteriormente de tratar a los trabajadores como un elemento más de la empresa para lograr los objetivos, sin tener en cuenta lo que siente o piensa, está cambiando, haciendo cada vez mayor ahínco en la salud de los empleados y en su bienestar.

Tener elevados niveles de rotación es un desafío del día a día para las organizaciones. Y no es una realidad lejana a la nuestra. El director de la Asociación Peruana de Recursos Humanos nos comenta que en Perú, la rotación laboral es mayor al 18%, porcentaje mayor a comparación de

otros países latinoamericanos que oscilan entre el 5% y el 10%. Así mismo, explicó que un trabajador se retira de su trabajo no solamente por una cuestión económica, sino también por buscar un lugar donde haya un mejor ambiente de trabajo y otros incentivos. (Flores, 2014)

Es por eso, que una de las dificultades y desafíos de la dirección del talento humano de las empresas, tanto nacionales como internacionales, es la creación de herramientas y estrategias que permitan una adecuada propuesta de valor para el colaborador. Entre los aspectos importantes al momento de tomar decisiones sobre continuar o no en su centro de trabajo se encuentran el engagement, la satisfacción, el clima laboral, posibilidad de crecer en la empresa, entre otras variables. La presencia de riesgos psicosociales laborales puede conllevar a manifestaciones físicas o mentales.

La rotación de empleados es un tema transcendental que se debe tener muy en cuenta debido al impacto que puede ocasionar y también por el costo económico que implica perder talento humano de las empresas. Costos como por ejemplo el de desvinculación, los beneficios que se le deben de pagar, costos de reclutar a nuevos postulantes, costos de entrenamiento del nuevo personal, entre otros costos. Existen estudios donde indican que la variable más certera para saber cuál es el nivel de rotación es la intención de la misma. Por eso que se quiere profundizar sobre este tema para tener una mayor comprensión del fenómeno. Así mismo como sus interacciones con otras variables que puedan estar vinculadas con la intención de rotar.

Es por esto que este estudio tiene como finalidad el identificar la relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal del Diario El Pueblo de la ciudad de Arequipa en el presente año.

Con tal propósito, la investigación va a proceder de la siguiente forma:

En el capítulo I, se explicará el planteamiento teórico, el cual inicia con el planteamiento del problema, el listado de objetivos, la justificación (práctica, teórica, social y metodológica), delimitaciones (temática, temporal y espacial) y las hipótesis que se probarán al finalizar el estudio.

En el capítulo II, se encuentra el marco de referencia, se mencionan los antecedentes del estudio, tanto locales, nacionales como internacionales. Así mismo, se mostrará el marco teórico, donde se tocarán los demás de engagement, efecto Burnout e intención de rotar.

En el capítulo III, se presenta el planteamiento operacional, en el cual se mostrará la metodología a usar, el diseño de la investigación, el diseño, la población, la explicación de los tres instrumentos que se tomaron en cuenta para la aplicación.

En el capítulo IV, se presentará el análisis y discusión de los resultados alcanzados con la investigación realizada. Donde se podrán cumplidos los objetivos que al inicio de la investigación se han trazado.

En el capítulo V, se presentarán las conclusiones y las recomendaciones que se han alcanzado a partir de los resultados del estudio.

Para terminar, se presentarán la bibliografía consultada y los anexos de la presente investigación.

Con la información recabada gracias a los instrumentos seleccionados y al análisis y discusión de los resultados obtenidos, se pudo llegar a la conclusión de que tanto el engagement como el efecto Burnout son indicadores claros de la intención de rotar del personal de la empresa Diario El Pueblo. Teniendo una correlación inversa en el caso del engagement con la intención de rotar y una correlación directa en el caso del efecto Burnout con la intención de rotar.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Capítulo I: Planteamiento Teórico

1.1. Descripción Del Problema

Actualmente, el estrés forma parte del día a día de los colaboradores. Puede considerarse que es un aspecto negativo de nuestra sociedad, ya que está mermando en la productividad, como en el bienestar de los empleados que laboran en las empresas. El aumento del efecto Burnout en las empresas es un tema preocupante por las consecuencias en diferentes ámbitos como: ausentismo, menores niveles de satisfacción, alta rotación, problemas familiares, etc. (Sandoval, González, Sanhueza, Borjas, & Odgers, 2007). Es por eso que se dice que la sociedad está en un continuo cambio y así mismo las empresas. (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005)

Las empresas están buscando una solución a este mal que está aquejando a muchas empresas de distintos ámbitos. Éstas están dando un mayor enfoque en mejorar aspectos de la empresa para que puedan generar un grado de satisfacción laboral, ya que el talento humano es el primer cliente de la empresa. El talento humano convierte a las empresas en organizaciones productivas y rentables, es por eso que se hace necesario el engagement del empleado con la empresa (Ccollana-Salazar, 2015). La Asociación Peruana de RRHH nos indica que nuestro país es el tercero con más rotación en toda Latinoamérica (MAPFRE, 2017) . Así mismo, se tiene en cuenta que uno de los rubros con más rotación es el rubro de la minería (Rumbo Minero, 2017). Los efectos que se pueden encontrar, según los versados en cuanto al área de talento humano serían los gastos administrativos, los gastos de contratación, disminuyen las ganancias, se invierte mucho más en temas de entrenamiento de los nuevos empleados y el clima laboral puede estar en cierto desequilibrio (MAPFRE, 2017). Por este motivo, el área de RRHH de las organizaciones está

creando e innovando con estrategias para poder proteger al trabajador y velar por su bienestar dentro de éstas. Ya que será la forma en que la empresa sea más productiva y, por lo tanto, pueda lograr la rentabilidad trazada.

El estudio busca establecer la relación entre el efecto Burnout y el engagement con la intención de rotar del personal del Diario El Pueblo. Como se sabe, el engagement en los empleados permite que sus labores sean realizadas con compromiso, se presenta una reducción en cuanto al abandono del trabajo y la percepción del mismo se torna positiva. Lo que permite que lo producido por la organización, sea de calidad y así mismo, que la empresa logre sus metas de rentabilidad y productividad. Un trabajador engaged es un trabajador que hablará de manera positiva sobre la organización y planea seguir trabajando en ésta. Las tareas encomendadas las realizará con una buena actitud. Ayudará a que los demás alcancen sus metas. Tener a una persona no engaged implica tener un colaborador que no se implica con el querer alcanzar las metas trazadas, ni las personales, ni las de los demás, además se muestran negativos ante las nuevas tareas o cambios que puedan surgir dentro de la organización. Así mismo, sus niveles de ausentismo serán mucho mayores, con tardanzas o abandonos repentinos del trabajo y presentan una predisposición a tener errores. Por lo cual, los servicios o bienes que producen serán de menor calidad y en menor cantidad.

Por lo contrario, el efecto Burnout es el polo opuesto al engagement. Según Maslach (2009), el efecto Burnout es causado por factores laborales. No es provocado por los aspectos personales de los trabajadores. Cuando existe un desajuste entre lo esperado del ambiente en la empresa y las particularidades del trabajador, es probable que exista este efecto. Y mientras mayor sea la brecha entre su ambiente y su persona, mayores serán las consecuencias negativas. Como por ejemplo tenemos el hecho de que haya una sobrecarga laboral continua. Los trabajadores sienten que no

podrán lograr sus metas y no tendrán el tiempo para terminarlo. Se tiene una situación de insuficiencia de recompensas por el trabajo elaborado, lo que causa un estado de inconformidad en su centro de labores. Así mismo, las malas relaciones laborales hacen que su trabajo sea más cansado. Entre los daños a los trabajadores que presentan el efecto Burnout están el desgaste de las relaciones con otras personas, cinismo, angustia, desazón, susceptibilidad y depresión. Así mismo, se presentan daños físicos como insomnio, dolores de cabeza, agotamiento, afectaciones a nivel cerebral y dolencias musculares (Díaz & Sánchez, 2017).

Y, por último, la intención de rotar es un fenómeno que está siendo estudiado actualmente. Factor que ha sido el causante de que las empresas tengan gastos no planeados y de cierta forma forzándola a crear e innovar en estrategias que puedan controlar de alguna forma este problema. Aunque es sabido que la rotación en sí no es un factor dañino, sí lo es el no tener control o tener cantidades elevadas de rotación de personal, lo que conlleva a una distorsión en el equipo de trabajo y en la empresa en sí, lo cual afectará en los resultados. Por lo que, si es que las personas lograrían tener niveles elevados de engagement, si se sintieran identificados con la empresa, el tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo y sus superiores, sentirse escuchado y recompensado por sus logros, los niveles de rotación podrían disminuir. Con lo cual evitará, como se mencionó anteriormente, que las empresas tengan que recurrir a gastos no planificados ni desequilibrar la sinergia del equipo; así mismo, no se verá mermado la calidad del servicio o producto que las empresas brinden a sus clientes.

Así mismo, aún no se tienen estudios relacionados a estos tres temas sobre la gestión de RRHH. En consecuencia, considero de importancia este estudio, ya que se podrá evaluar la relación entre el engagement y efecto Burnout con la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo; para que, teniendo los resultados, los encargados de los recursos humanos del diario pueda tomar

decisiones y crear estrategias que permitan disminuir la incidencia de rotación de sus colaboradores. Así mismo, podrá servir como base para la continuidad de estudios referentes a la gestión del talento humano y así poder aumentar y mejorar los conocimientos que hoy en día tenemos a nuestra disposición, para aplicarlos en las organizaciones donde se trabaje, logrando los niveles de productividad y rentabilidad deseados.

El tema de la investigación se encuentra en el campo de conocimiento de las Ciencias Económica-Administrativas, en la ciencia específica de Ciencias sociales, en la especialidad de Administración de Recursos Humanos. La línea de investigación es gestión para los negocios.

1.2.Preguntas De Investigación

1.2.1. Pregunta general

¿Cuál es la relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo en Arequipa?

1.2.2. Preguntas específicas

¿Cuáles son los niveles de engagement, efecto Burnout e intención de rotación en el personal?

¿Cuál es la relación del agotamiento en la intención de rotar del personal?

¿Cuál es la relación del cinismo en la intención de rotar del personal?

¿Cuál es la relación de la eficacia profesional en la intención de rotar del personal?

¿Cuál es la relación del vigor en la intención de rotar del personal?

¿Cuál es la relación de la dedicación en la intención de rotar del personal?

¿Cuál es la relación de la absorción en la intención de rotar del personal?

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar la relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del Diario El Pueblo en Arequipa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Analizar los niveles de engagement, efecto Burnout e intención de rotación de Diario El Pueblo.

Determinar la relación del agotamiento en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

Indicar la relación de cinismo en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

Determinar la relación de la eficacia profesional en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

Identificar la relación del vigor en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

Indicar la relación de la dedicación en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

Determinar la relación de la absorción en la intención de rotar de Diario El Pueblo en Arequipa.

1.4.Justificación

1.4.1. Práctica

Al ejecutar esta investigación se podrá determinar si es que hay una relación en cuanto al engagement y la intención de rotar, así mismo en cuanto al efecto Burnout y la intención de rotar del personal del diario El Pueblo. Con esta información que se logre recopilar, tanto el Diario El Pueblo, como otras empresas de diversos sectores, podrán realizar una mejora en su propuesta de valor para mejorar los planes estratégicos del área de RRHH de las empresas.

El Employee Value Proposition (EVP), traducido como la propuesta de valor al empleado, es un mix de beneficios tangibles e intangibles que se recibe por parte del empleador, tanto para los actuales como para los futuros empleados. Una EVP debe ser diferenciadora y atrayente para que pueda usarse para atraer y retener a los empleados.

Puede consistir en distintos aspectos como la flexibilidad laboral, oportunidades de desarrollo, trabajo en equipo, planes de carrera (invertir en el desarrollo de sus empleados) y sistemas de remuneración. Pero para poder plantear una EVP se debe de tener en cuenta ciertos aspectos, como por ejemplo que ésta debe derivar de la misión, visión y cultura de la organización.

Para la creación del EVP es necesario tener conocimiento de ciertos tópicos: conocer bien a la empresa (FODA, lo que ofrece la empresa, las diferenciales frente a otras empresas), conocer a los colaboradores (sus motivaciones y atributos más valorados de la empresa), conocer a la competencia (diferenciales que ofrecen), saber si las propuestas que se tienen están actualizadas.

Así mismo, se debe tener en cuenta la fuerza laboral actual de la empresa, ya que se puede componer de distintas generaciones (baby boomers, X, millenials y Z), por lo cual, los intereses y

necesidades serán diferentes. Frente a esta variedad de intereses, el desafío para las empresas cada vez es mayor.

Actualmente las empresas están atravesando por un hecho en el que la rotación de personal se está haciendo más continua (Flores C. , 2014). Es por eso que se necesita tener colaboradores que estén motivados y que estén comprometidos con el objetivo de la empresa, en el que se puedan cumplir los estándares.

Pero lo que en algunas empresas sucede es que dejan de lado los costos que significa que una persona se retire de la empresa, ya que no sólo se tienen que hacer los pagos correspondientes, sino que tienen que invertir en reclutamiento de alguien idóneo para el puesto y su correspondiente capacitación que tendrá que cumplir el nuevo empleado.

Es necesaria entonces una conexión emocional entre la empresa y el colaborador para no sólo alcanzar los objetivos, sino que también generen un vínculo con la misión y visión, para que así no sólo sea un colaborador más, sino que sea un embajador de su marca en cualquier ámbito de su vida, tanto laboral como personal.

Este estudio se está realizando porque se quiere aumentar la información existente y así mismo, conocer los indicativos de la rotación en esta empresa, para que se corrijan en beneficio de la organización y se pueda lograr bajar gradualmente el porcentaje de Rotación de Personal.

1.4.2. Teórico

Este estudio se ejecuta con el objetivo de brindar al conocimiento y a la información existente sobre los fenómenos laborales, así como también sobre variables individuales, como los son el

efecto Burnout y el engagement. Entendiendo que estas variables influyen en la naturaleza de cada organización y/o rubro en el que se desenvuelven.

Así mismo, el generar conocimiento dará por consecuencia la generación de un círculo virtuoso para las demás personas que quieran ahondar en estos temas. Ya que en esta investigación se conectan dos fuentes de conocimiento: la universidad y las empresas. La investigación no debe dejarse de lado, debe persistir tanto en la universidad como fuera de ella.

1.4.3. Social

Esta investigación tendrá un impacto en nuestra sociedad ya que fomentará el cuidado y la preservación de los empleados que conforman la empresa, y por lo tanto, disminuir los niveles de desempleo o de intención de rotar de éstos.

El desempleo es como el juego de dominó, que desencadena una serie de efectos que no son buenos ni para la persona ni para la sociedad, donde implicaría un cambio en su estilo de vida, así mismo se tendría que hacer una reducción drástica en lo que se planea gastar, el ahorro sería mínimo o nulo. Habría una repercusión a nivel de la familiar, lo que produciría una gran tensión y una ruptura en las relaciones familiares, que aunque en no todos los casos, ya que podría ser un tipo de empuje para transmitir confianza y ayuda para que se pueda buscar otro empleo. Y también por último, pero no menos importante, podría traer repercusiones psicológicas negativas, como una baja autoestima, aumento de ansiedad y hasta poder llegar a la depresión.

Es por eso que esta investigación busca identificar la relación de la intención de rotación, engagement y efecto Burnout. Y así fomentar y tomar conciencia de lo importante que puede ser tener conocimiento de cómo puede llegar a afectar en el ámbito personal y empresarial.

1.4.4. Metodológica

Los cuestionarios que se utilizarán para lograr medir las variables de engagement, efecto Burnout e intención de rotar serán la Utrecht Work Engagement Scale, Maslach Burnout Inventory General Survey y el cuestionario de Propensión al abandono de la organización (PAO) respectivamente. Con los resultados de estos tres cuestionarios se podrá alcanzar los objetivos del estudio.

1.5.Hipótesis

1.5.1. Hipótesis De Trabajo

H1: El efecto Burnout tiene una relación directa con la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo.

H2: El engagement tiene una relación inversa con la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo.

1.6.2. Delimitación temporal

La investigación se efectuará durante el periodo comprendido entre los meses de mayo a junio del año 2019.

1.6.3. Delimitación temática

La realización del tema de investigación busca identificar la relación del engagement y efecto Burnout en la intención de rotar del personal de la empresa Diario El Pueblo.

Área general: Ciencias sociales.

Área específica: Ciencias económico empresariales.

Campo: Administración de recursos humanos.

Línea de investigación: Gestión para los negocios.

1.7. Viabilidad de la investigación

1.7.1. Viabilidad económica

Sí se cuenta con los recursos económicos necesarios para poder efectuar la investigación sin tener ningún inconveniente.

1.7.2. Viabilidad de recursos materiales

Sí se cuenta con todos los recursos materiales que se utilizarán para llevar a cabo la investigación. Todos son de fácil acceso y obtención.

1.7.3. Viabilidad bibliográfica

El tema de investigación cuenta con un adecuado acceso de información primaria (artículos, investigaciones y libros).

1.7.4. Viabilidad de recursos humanos

El estudio poblacional se hará en la Diario El Pueblo, la cual cuenta con una cantidad de 90 colaboradores. Así mismo, se cuenta con un documento de consentimiento para el uso de la información con fines educativos.

CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA

Capítulo II: Marco de referencia

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Locales

“Incidencias de los tipos de jornada laboral en la satisfacción del personal en la empresa América Móvil en el área de atención al cliente” (Vucetich, 2014)

Tuvo como objetivo determinar si los tipos de jornada laboral se relacionan con la satisfacción del personal. La investigación fue de tipo cualitativa, exploratoria, explicativa – correlacional y transversal. Se llegó a la conclusión de que sí existe relación entre estos factores y así mismo, se vio que los factores que más afectaban a esta incidencia eran el sueldo, las bonificaciones, el logro de metas, independencia laboral y las condiciones laborales.

“Felicidad, síndrome de burnout y estilos de afrontamiento en una empresa privada” (Arias, Masías, & Justo, 2014)

El estudio tuvo como objetivo analizar las relaciones entre la felicidad, el síndrome de burnout y los estilos de afrontamiento en 74 trabajadores de una empresa privada de Arequipa. Fue un estudio cuantitativo y cualitativo. Las conclusiones a las que se llegó fueron que existen relaciones significativas entre el síndrome de burnout y la felicidad, y el síndrome de burnout y el afrontamiento, mas no entre la felicidad y los estilos de afrontamiento. Así mismo, en varones mayores de edad se perciben niveles bajos de agotamiento emocional y despersonalización.

“Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con la satisfacción de cliente de Caja Ahorro y Crédito, agencia Cayma de la ciudad de Arequipa”

El estudio de Pérez (2015) tuvo objetivo la medición de ambas variables y la correlación con la satisfacción laboral. Se tuvo como muestra a 35 trabajadores de la agencia y 379 clientes. Fue un estudio cuantitativo y correlacional. Se lograron las siguientes conclusiones: más del 80% de trabajadores se encuentran satisfechos con el clima organizacional sin existir diferencias en cuanto a la condición laboral o sexo. Pero en cuanto a la edad sí hubo diferencias, se obtuvo una percepción negativa de la satisfacción laboral, ya que a mayor edad y cantidad de años de experiencia, se mostró mayor insatisfacción. Este resultado se obtuvo del análisis de la edad y la satisfacción laboral de la muestra, por lo que confirman que el tiempo de servicio es indicador de la insatisfacción laboral. Y en cuanto a la satisfacción del cliente, se tuvo niveles bajos, siendo más acentuada la rapidez de atención.

“Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana”

Yépez & Quiroz (2016) en su estudio tuvo como objetivo observar los factores que determinan la satisfacción laboral en cuanto a la atraktividad que pueda tener un puesto de trabajo y la retención de los empleados, con una muestra total de 384 millenials. Fue un estudio descriptivo, correlacional y de corte transversal. La muestra oscila entre los 23 y 30 años, también llamada la “generación Y”. La cual concluyó en que sí se tiene una influencia positiva en la satisfacción y la retención, así mismo con la atraktividad del puesto de trabajo. Los factores encontrados fueron: la satisfacción laboral, la armonía entre el trabajo y la familia, horarios flexibles, los beneficios y la

seguridad laboral. Los factores que afectan la retención son el compromiso, la comunicación, la inversión y los cambios en la empresa. Y, por último, para que un trabajo sea atractivo para los millenials deberían tener los siguientes factores: naturaleza del trabajo, beneficios y la independencia que se le dé en el trabajo.

“Engagement laboral en los trabajadores de la empresa FAMAI SEAL JET S.A.C.” (Díaz & Sánchez, 2017)

El estudio tuvo como finalidad conocer los niveles engagement en los colaboradores de dicha empresa. El tipo de estudio fue cuantitativo, exploratorio y transversal. Con una cantidad de muestra de 40 participantes, tanto trabajadores (administrativos y de operaciones). Lo que se concluyó de esta investigación es que el engagement en la empresa es de nivel alto. En cuanto al indicador vigor, presentó niveles altos en la mayoría de trabajadores, lo cual significa que éstos experimentan niveles elevados de energía y resiliencia. En cuanto al indicador dedicación también se tuvo resultados altos, lo cual implica que éstos muestran identificación y entusiasmo con el trabajo. Y como último indicador, absorción, muestran de igual manera niveles altos, lo que significa que los trabajadores están inmersos en las tareas designadas en el trabajo.

“Engagement laboral en trabajadores de atención al público de Scotiabank realizado en la ciudad de Arequipa”

León (2017) en su estudio tuvo como objetivo principal conocer el nivel de engagement de los empleados del banco Scotiabank. Con una muestra no probabilística por conveniencia de 50 trabajadores tanto de ventanilla como de plataforma de 8 agencias del banco. El tipo de estudio realizado fue cuantitativo, descriptivo, no experimental y transversal. Las conclusiones alcanzadas en la investigación fueron las siguientes: se encontró que en cuanto al indicador vigor se tiene que

el nivel es regular, con mayor incidencia a los trabajadores de ventanilla. Con respecto al indicador dedicación se obtuvo que la mayoría de trabajadores respondieron de manera negativa a los ítems. Por último, el indicador absorción tuvo el menor puntaje entre los participantes, lo que significa que los empleados de dicha institución no se sienten compenetrados con su centro de labores.

“Relación de la satisfacción laboral y el engagement de los trabajadores de la financiera Uno Oeschle en Arequipa al 2018”

Rojas (2018) en su estudio quiso analizar la relación de ambas variables en un total de 25 colaboradores. El tipo de investigación es cualitativa, descriptiva, correlacional y transversal. Se llegaron a las conclusiones que se tiene una relación positiva entre la satisfacción y el engagement. En donde la relación de ambas variables es positiva, a mayor engagement, mayor será la satisfacción y viceversa.

“Relación del clima organizacional y el engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria”

Díaz (2018) en su investigación tuvo la finalidad de conocer la relación entre clima organizacional y engagement. El diseño del estudio fue no experimental y transversal. Con una muestra de 119 promotores de servicios titulares con una antigüedad mayor a dos años. Se obtuvo que existe una relación positiva y significativa entre ambas variables. Tienen una alta autorrealización debido a que en la entidad se tiene la posibilidad de ascender después de haber trabajado un año. Así mismo, se sienten orgullosos de laborar en dicha entidad financiera. Al igual que en el anterior ítem, se obtuvo un buen puntaje en cuanto a la supervisión de la entidad financiera ya que hay apoyo de sus jefes inmediatos. También se obtuvo alto puntaje en cuanto a

la comunicación existente en la entidad y las condiciones laborales de la empresa. En cuanto a las dimensiones del engagement, se tuvo un puntaje promedio.

“Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma” (Delgado & Velásquez, 2018)

El estudio llevado con una muestra total de 25 personas y siendo una investigación descriptiva, transversal y correlacional. Donde se busca relacionar el engagement y la satisfacción laboral. Concluyendo que sí hay influencia entre ambas variables. Existe una influencia positiva entre las variables.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

“Engagement laboral y cultura organizacional: el rol de la orientación cultural en una empresa global”

En su estudio (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015) se quiso saber si los tipos de cultura organizacional pueden ser indicativos para predecir el engagement. El estudio fue cuantitativo, no experimental y transversal. Los resultados arrojaron que existen dos tipos de cultura organizacional que son capaces de predecir el engagement laboral, que tienen por nombre “misión e involucramiento” que son las que describen de manera directa la relación de ambas variables.

“Efecto del job crafting y el rol mediador del Burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de rotar”

Lazarte (2016) en la investigación que realizó con el fin de conocer el efecto del job crafting, el efecto Burnout y el engagement en la intención de rotar y las características laborales. El diseño

del estudio es cuantitativo, no experimental y transversal. En cuanto a la muestra, el estudio contó con 518 empleados de distintos call centers dedicados a la venta telefónica en Lima. El estudio concluyó que sí existe relación entre las variables. A más efecto Burnout, mayores serán las demandas laborales y la intención de rotación. El engagement y la intención de rotar tienen una relación negativa.

“Relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional”

La investigación de Alva & Gutiérrez (2016) tuvo como objetivo determinar la relación del estilo de liderazgo con la intención de rotación de una empresa transnacional dedicada a la gestión de información. Se usó el instrumento MLQ, que contiene nueve subdimensiones. La muestra de la investigación constó de un total de 350 empleados. El rango de edades es de 19 y 45 años con estudios de secundaria completa. Se pudo observar que no prevalece entre los supervisores la motivación. De la misma forma, los empleados que se encuentran laborando con una antigüedad mayor a tres años, percibieron que sus supervisores y/o coordinadores presentan un liderazgo de tipo laissez-faire. Este estilo de liderazgo es de tipo negativo, ya que es un liderazgo en el que se evita la toma de decisiones y hacer uso de la autoridad porque evitan verse implicados en cuestiones trascendentales.

“Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera”

Otero & Torres (2016) en su trabajo tuvo como propósito realizar un plan de mejora, teniendo como puntos centrales la siniestralidad y la rotación. El diseño de la investigación fue cualitativa.

Se encontró que la siniestralidad y la rotación producen costos elevados, así mismo como los costos humanos para la contrata minera. Se aplicaron cuestionarios, entrevistas estructuradas, tests para detección de la percepción de riesgo y registros conductuales.

“Rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco”

En el estudio (Centeno & Huancahuire, 2017) se busca conocer los factores causantes de la rotación de la muestra. El tipo de estudio es descriptivo, cualitativo, buscaba determinar los factores internos y externos que causan la rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad de Cusco. Se usó el método de casos, con una muestra de 19 agencias. Se construyó una guía de entrevistas. Los resultados encontrados fueron que se presentan niveles elevados de rotación en las agencias, donde el promedio de tiempo de antigüedad de los empleados es de aproximadamente dos y tres años, motivados por un mejor ingreso o mayores capacitaciones.

2.1.3. Antecedentes Internacionales

“Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y”

Frías (2014) en el estudio que realizó quiso conocer cuáles son los factores por los cuales la generación Y permanece mayor tiempo en las empresas. Se usó como instrumento una encuesta. La población a la que se decidió aplicar la encuesta era de 35 empleados. Los resultados que arrojaron el estudio mencionado en la ONG que la muestra busca empleos que sean significativos, en donde se sientan orgullosos, en donde puedan contribuir a la mejora de la empresa y donde el engagement y la satisfacción tengan niveles elevados. De esta forma, partiendo de las entrevistas de salida realizadas a la población se pudo observar que hoy en día se percibe una carencia de

planes de progreso profesional por lo cual para ser la razón primaria de la rotación de los antiguos miembros, que son parte de esta generación, por lo cual se ve una fuga de talento humano.

“Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos”

Una investigación de Ocampo, Juárez, Arias & Hindrichs (2015) en México tuvo como objetivo el identificar si existe una asociación del engagement con ciertos factores sociodemográficos y psicosociales de los empleados de dicho restaurante. Se usó una muestra de 88 empleados. El tipo de investigación fue cuantitativa. Se encontró que las mujeres demostraban menor dedicación en comparación a los hombres.

“Motivación laboral y engagement”

Berardi (2015) en su trabajo realizado en una muestra comprendida por 150 trabajadores públicos, específicamente del área de Administración Pública. Con la finalidad de analizar la asociación entre la motivación y el engagement. El tipo de estudio es exploratorio. La conclusión que se llegó con la investigación que la relación es directa entre ambas variables. Lo que quiere decir que a mayor motivación laboral, mayor será el engagement con la organización.

“Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la Contraloría General de la República”

La investigación de Granados (2015) la cual tiene como objetivo determinar el nivel de engagement de la muestra, la cual conforman 59 trabajadores de la institución. El estudio es cuantitativo, descriptivo y transversal. En donde se obtuvo las siguientes conclusiones: que mientras mayor sea el nivel de engagement, mayor será la productividad y el bienestar. Y esto se

debe a que los superiores están al tanto del tema investigado. Así mismo, hay niveles altos en cuanto a las dimensiones del engagement.

“Síndrome de Burnout en el personal médico del Hospital General de Latacunga”

Chérrez (2015) en su estudio buscó conocer la frecuencia del efecto Burnout de la muestra. La cual está conformada por 70 profesionales de la salud. El estudio es cualitativo, cuantitativo y transaccional. En donde se obtuvo que en la institución existe una prevalencia de desgaste emocional, cansancio, altos niveles de cinismo y bajo puntaje en el indicador de realización personal. Con un porcentaje mayor en mujeres que en hombres. Este síndrome está presente dentro del personal de salud lo cual genera ciertas manifestaciones físicas negativas que es un peligro para su propia salud, así mismo a la salud de los pacientes atendidos.

2.2.Marco conceptual

2.2.1. Intención de rotar

Es la probabilidad en donde un trabajador mantenga una juiciosa y voluntaria intención de retirarse de su centro de trabajo, ya sea en el presente o en un futuro cercano. (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)

2.2.2. Engagement

Estado mental, que tiene la característica de ser positivo, que está vinculado al aspecto laboral, con las siguientes dimensiones: vigor, absorción y dedicación. (Salanova, Martínez, & Llorens, 2005)

2.2.3. Burnout

Situación en la que el empleado no puede alcanzar los resultados que se espera y por más que intente, no logre alcanzarlos, conllevando a que no pueda lograr sus expectativas. (Guillén & Guil, 2000)

2.2.4. Vigor

Se refiere al esfuerzo que se le pone al momento de realizar las tareas encomendadas, así mismo, tener la capacidad de sobrellevar las dificultades que se lleguen a presentar en el centro de labores. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

2.2.5. Dedicación

Se refiere a la entrega plenamente a las tareas a realizar, lo cual conllevará a trabajar con entusiasmo e inspiración. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

2.2.6. Absorción

Referido a la concentración plena a sus actividades laborales, por consiguiente tendrá la percepción de que las horas pasan rápidamente y se olvida de todo a su alrededor. (Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2011)

2.2.7. Agotamiento

Representa el ítem causado por la sobreexigencia laboral y el conflicto individual. Es decir, un efecto negativo e indiferente a diferentes situaciones laborales. (Vallejo-Martín, 2017)

2.2.8. Cinismo

Se trata de una actitud indiferente con respecto a las metas que tiene lograr. Esta dimensión nos hace referencia a la parte interpersonal de la variable mencionada. Este tipo de actitudes que presenta es hacia los demás empleados con los que trabaja y con los supervisores. (Vallejo-Martín, 2017)

2.2.9. Eficacia profesional

Representa el ítem referido a los sentimientos de incompetencia. En donde la evaluación que realiza el propio trabajador tiende a ser negativa en cuanto a sus labores. (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001).

2.3.Marco Teórico

2.3.1. Reclutamiento, Selección y rotación de personal

Conceptos

Reclutamiento

Este término se refiere al proceso por el cual las organizaciones están encargadas de la atracción de nuevos postulantes con un perfil acorde al puesto en el que se necesita personal. Se tienen dos tipos, el interno y el externo. La elección del tipo de reclutamiento dependerá de la empresa, en donde podrá elegir uno y otro, o en su defecto, ambos.

El tipo de reclutamiento interno, es donde se realiza la búsqueda dentro del personal actual de la empresa, mientras que el reclutamiento externo es donde se buscará un candidato idóneo para el puesto. (Solanes, 2007)

- Reclutamiento interno

Cuando la empresa considera realizar un reclutamiento interno, debe tener en cuenta primero la información sobre su personal, la cual pueden obtenerla en el momento de haber realizado su selección. Con este tipo de reclutamiento, lo que se logrará es que los empleados estén motivados y estén en constante esfuerzo para poder ser ascendidos, tomándolo como un incentivo.

- Reclutamiento externo

Cuando la empresa considera realizar un reclutamiento externo, puede ser porque sus empleados actuales no cumplen con el perfil o necesitan nuevo personal, por lo cual necesitarán

buscar un candidato idóneo. Este tipo de reclutamiento tiene una ventaja primordial, y es la adquisición de personal nuevo, con nuevas y frescas ideas para la organización.

Selección

Habiendo terminado el proceso de reclutamiento, se llevará a cabo el proceso de selección, el cual constará de distintas técnicas como las entrevistas, simulaciones, juegos de roles, pruebas psicotécnicas, pruebas psicológicas, entre otras. (Romero, 2016)

Cuesta (1990) nos brinda una definición para este término, el cual la conceptualiza como un proceso el que se realiza mediante técnicas adecuadas, que tienen por objetivo el encontrar a la persona idónea, con las características y cualidades necesarias para poder llevar a cabo y en su totalidad las funciones del puesto a postular.

Como se sabe, son las personas las que se encargan de organizar, planear, dirigir y controlar las organizaciones, para que éstas puedan funcionar adecuadamente. Sin ellas, no podría ser posible la existencia de las empresas, por lo que son necesarias para poder conseguir el éxito y continuidad. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2000)

El hecho de que se diga constantemente que las personas son el recurso más importante, no solamente es una frase trillada, sino que es una realidad que hoy en día se toma mucho en cuenta y la cual se tiene mayor consciencia, ya que el destino de las empresas está en manos de ellas, y su crecimiento o su estancamiento, también dependerá de los integrantes de éstas. (Atalaya, 2001)

Rotación de personal

Chiavenato (2000) define este término como un elemento esencial en la dinámica de una empresa, el cual también toma el nombre turnover.

Se entiende también como la migración continua de personas a través del mercado laboral. También como la fluctuación constante de personas entre las organizaciones y el ambiente. (Chiavenato, 2007)

Es necesario el equilibrio entre el ingreso o salida de personas para que las empresas puedan alcanzar sus metas. Pero existen situaciones en las que el control de este efecto se escapa de control y es donde el volumen de éstos aumenta o disminuye drásticamente, afectando las metas de la empresa. (Snell, 2013)

Modelos de rotación

Según Chiavenato (2007), tenemos los siguientes modelos de rotación de personal:

- **Modelo de Joseph:** Se tienen tres factores que influyen en este fenómeno: factores organizacionales (crecimiento laboral y recompensas brindadas), atributos del individuo (incluyen temas demográficos, talento humano y motivación) y los laborales (características del trabajo, estrés).
- **Modelo de Winterton:** La percepción del empleado que incide en el querer cambiar de trabajo, ya sea por la insatisfacción, oportunidades laborales, poco compromiso o la facilidad para encontrar otro trabajo.
- **Modelo de Milkovich y Boudreau:** Se tiene tres factores para que el empleado quiera rotar: organizacionales (misión, visión, valores, entre otros), individuales (edad, estatus, intereses, entre otros) y factores del mercado (desempleo, facilidad de conseguir otro trabajo)

- Modelo de Price: Existen variables para cambiar de trabajo: salarios, participación, comunicación formal e informal y la centralización en la toma de decisiones. Así mismo, estas variables están relacionadas a la satisfacción y a la decisión de permanencia o retiro de una empresa.
- March y Simon: Se refieren a la rotación voluntaria que depende de la percepción y el deseo de cambio o en su defecto, la facilidad para cambiar de empleo.
- Modelo de Mobley: Nos habla de la rotación voluntaria, la cual está influenciada por variables organizacionales, individuales y del ambiente. Además este modelo estudia el impacto de estas variables con la intención de rotar y la rotación. Las primeras dos variables hablan sobre la percepción laboral del empleado y la variable del ambiente hablan sobre las oportunidades laborales fuera de su empresa actual.

Factores de rotación

Chiavenato (2006) establece que la conducta posee dos factores:

- Higiénicos o extrínsecos: abarca el ambiente y las condiciones laborales. Pueden ser el sueldo, normas, beneficios o políticas laborales. Estos factores cuando están adecuados para el personal lo que tiene como resultado es que las personas eviten la insatisfacción. Son principalmente factores de prevención
- Motivacionales o intrínsecos: Abarca la naturaleza de las funciones del puesto. Estos factores son manejados por los mismos empleados, los cuales involucran la percepción si es que puede crecer en la empresa o no, reconocimiento y autorrealización con su puesto de trabajo. Éstos cuando son adecuados, tienen como resultado la satisfacción. Pero si son deficientes, la evitan.

Tipos

Rotación interna

Se refiere al movimiento interno, es decir, dentro de la empresa. Es causada por ascensos, bajas cubiertas por el personal. Estas decisiones se toman en base al desempeño del personal actual de empresa. (Galindo, 2017)

Rotación externa

Se refiere a las altas o bajas que se dan del personal, la cual puede tener múltiples razones como: renuncias, fin de contrato, muerte, entre otros. Lo cual implica que la relación del empleado y el empleador se rompa, ya sea por decisión propia o de la empresa. (Galindo, 2017)

Así mismo, Taylor (1990) nos refiere que hay tres formas de desvinculación laboral: voluntaria, inevitable e involuntaria.

- La rotación voluntaria es cuando hay una decisión por parte del empleado, el cual puede ser por diversos motivos (personales, laborales, entre otros).
- La rotación inevitable es cuando hay una decisión también por parte del empleado pero por razones de fuerza mayor que van más allá del control del empleador.
- La rotación involuntaria es cuando por parte del empleador viene la decisión de rescindir del empleado y se da por diversos motivos (necesidad económico o por un mal desempeño de funciones).

2.3.2. Intención de rotar

Definición conceptual

La intención de rotar es utilizada para poder conocer cuánto es que fluctúa los empleados en las organizaciones y en su entorno; es decir, la fluctuación del intercambio de empleados en el entorno, definiéndose por el número de los que se integran o se retiran de éstas. (Chiavenato, 2000).

Cuando hablamos de cuántos empleados ingresan o retiran de una empresa, nos referimos a la intención de rotar, y para poder medir se utiliza los índices, ya sean índices mensuales o índices anuales. (Castillo, 2006) .

Cuando nos referimos a la gestión del recurso humano, se debe de tener en cuenta que la intención de rotación de los empleados está relacionada a la satisfacción en la empresa, y de la misma manera, esta satisfacción está relacionada con la motivación. Sabiendo esto, se debe de tomar en consideración que ésta es el nivel de bienestar el cual el empleado percibe, siendo el trabajo su motivación. (Robbins S. P., 2004)

Sobre las formas que se puede presentar la intención de rotar del personal, tenemos dos: la intención real y la intención potencial. En cuanto a la forma de intención real, se dice que es el retiro consumado por lo cual ya no se puede realizar ninguna medida, ya que el trabajador tomó la decisión y ya se retiró de la organización. Y en cuanto a la forma de intención potencial, se dice que es deseo presente y encubierto que el empleado posee de renunciar a su trabajo actual, el cual aún no se ha llevado a cabo por una serie de factores (no encontrar un mejor trabajo o no encontrar un trabajo que cumpla con las expectativas que desea). Para poder medir la fluctuación real en una empresa de los empleados que se han retirado, se pueden tomar en cuenta los registros de personal.

Y en cuanto a la fluctuación potencial, se puede detectar por medio de encuestas o entrevistas al personal.

Abandono de la organización

El abandono de los empleados a sus puestos de trabajo es una de las principales complicaciones que adolecen las empresas hoy en día. Pero esta deserción se da por diversos motivos, tanto personales como organizacionales, en donde el empleado decide por voluntad propia retirarse del trabajo con el objetivo de encontrar uno que se adecúe a sus necesidades e intereses.

Cuando surgen estos inconvenientes originados por el abandono, la empresa se ve afectada por estas decisiones, ya que habrá una merma en la productividad y en la calidad del trabajo. Por eso es que es un tema delicado que se debe de tomar con mucha atención. (Galindo, 2017)

El abandono de la organización en esta investigación es tomada como una decisión de los trabajadores actuales de la empresa, que renuncian a su puesto de trabajo de manera voluntaria y libre.

A continuación se hablará más a profundidad sobre las posibles causas, las consecuencias y los indicadores de este fenómeno.

Causas

En la literatura, podemos ver que existe una serie de clasificaciones sobre las posibles causas de rotación laboral. Dentro de las más usadas, tenemos a Vásquez (2001):

Factores generales: son componentes que no tienen que ver con la organización o los empleados. Puede ser el factor de que haya alza en el precio del pasaje usado para llegar al trabajo.

Factores empresariales: son los componentes que se relacionan al establecimiento de una política para los empleados. Como por ejemplo: cuando hay una variación en la política y los empleados pueden o no estar de acuerdo.

Factores personales: son los componentes relacionados estrechamente a la personas, las situaciones personales y familiares, principalmente las que son fuera del contexto laboral. Para ejemplificar, puede ser que el empleado haya cambiado de domicilio.

Y otra de las clasificaciones mayormente usadas es dada por Wang (2006):

Factores Externos: donde los empleados toman la decisión de abandonar el trabajo por motivos extralaborales, puede ser un cambio de ciudad o enfermedad.

Factores de Empuje: donde los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo o las relaciones formadas dentro de él.

Rotación funcional: donde tanto empleado como empleador siente insatisfacción por lo que hay un incumplimiento de expectativas.

Los competidores: donde otras empresas ofrecen a los empleados de otra, mejores condiciones laborales.

Es sabido que por causas económicas en la actualidad, en algunas organizaciones se está produciendo cierto nivel de inestabilidad en cuanto al empleo. Induciendo así, a una serie de efectos negativos que poco a poco se están complicando en el momento en el que se requiere cubrir

un puesto de trabajo de manera inmediato, esto suele suceder en casos de que el puesto de trabajo no sea atractivo u ofrezca una remuneración baja.

En el momento que surgen estas dificultades, lo que se suele hacer es que se admita personas a la organización que no necesariamente cumplan con los requerimientos deseados o necesarios para el puesto de trabajo, haciendo que en un futuro, el empleado quiera salir de la organización de manera voluntaria o por disposición de sus supervisores.

La satisfacción percibida por parte del empleado puede ser otro de los factores causales del aumento de la intención de rotación, ya que explicaría el desequilibrio que hay entre los premios o recompensas reales que reciben empleados y lo que éstos piensan que por su desempeño deberían de recibir. Se podría expresar que más que un comportamiento, es más una actitud. Existen ciertos factores por los cuales un empleado se pueda sentir más satisfecho, como por ejemplo, el atractivo del empleo o de las tareas a realizar, un buen ambiente laboral y los compañeros de trabajo. (Cuesta, 1990).

Consecuencias

Las empresas que muestran niveles alto de intención de rotar presentan algunas características en común como: una imagen negativa que puede ser reflejada en la sociedad, problemas de integración o de trabajo en equipo, una baja rentabilidad, una baja calidad en lo que ofrecen, poca identificación del personal con la empresa, una bajo nivel de engagement hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Millán, 2006). Así mismo, este fenómeno conllevará a una serie de consecuencias para la empresa, como:

Actitud hacia el trabajo: esto sucede en las empresas que presentan niveles altos de intención de rotar, lo que conllevará a convivir en un clima laboral tedioso, tanto para los empleados como para los supervisores. La percepción desequilibrada de lo recibido y lo que pensaban recibir causa mermas en la calidad de lo que se produce. El hecho de que ingrese un nuevo directivo o gerente, se verá acompañado con nuevas políticas, reglas y formas diferentes de obtención de resultados, en donde los empleados puedan llegar a sentirse perdidos en cuanto a las funciones que deberían cumplir.

Niveles bajos de productividad: Un empleado que recién se integra a la empresa necesita un tiempo para poder ser eficiente en las tareas que se le encomendaron, ya que el aprendizaje no será de inmediato. Mientras tanto, los niveles de productividad de la empresa no serán los óptimos, por lo que aún están en proceso de aprendizaje. Otro tema a tomar en cuenta, es que un empleado que recién ingresa a la empresa es más proclive a tener errores, simples o también de gran magnitud, los cuales podrían tener un impacto directo o indirecto en la organización.

Capacitación constante: Este es un tema de cuidado, ya que si esta se da debido a que hay niveles altos de rotación, podría tornarse muy costoso, así mismo, implica organizar un horario para brindarlas. Y otro factor relacionado a la capacitación, es el grado de complejidad que tiene el puesto, ya que se le tendrá que brindar mayor o menor capacitación al nuevo empleado, así mismo, se puede invertir más o menos días para poder llevar a cabo una correcta capacitación a los nuevos empleados. Así mismo, si los productos o servicios brindados no son los adecuados debido a que los empleados recién están aprendiendo podrán mermar en la satisfacción del servicio al cliente.

Escaso trabajo en equipo: a medida que los trabajadores se conocen entre sí, se irán construyendo lazos amicales y laborales entre ellos, lo cual implica que haya cierta empatía y

confianza que va a influir en la creación de un clima donde los empleados se desempeñen en equipo, motivándose los unos a los otros. Pero así mismo, se pueden generar ciertas rencillas y hostilidad de parte de los trabajadores más antiguos hacia los mencionados anteriormente, lo que podría conllevar a existir un ambiente dividido, generando una baja productividad.

Indicadores de la intención de rotar

Intención de rotar

Está referida a la voluntad que presentan los colaboradores de retirarse de la empresa donde se está trabajando actualmente. Esta intención de retirarse podrá afectar el desempeño y en ocasiones aumentar el índice de ausentismo. Así mismo, habrá una disminución del esfuerzo o poco involucramiento en su trabajo. (Regts & Molleman, 2012)

Así mismo, se refiere a la probabilidad en que el empleado tenga una juiciosa y voluntaria intención de retirarse de su centro de trabajo, tanto en tiempo presente como en futuro cercano. (Mobley, Horner, & Hollingsworth, 1978)

También es usado como indicador para medir la fluctuación de empleados entre la empresa y el ambiente. Es decir, por el volumen de personas, que tanto entran como salen de una organización. (Chiavenato, 2000)

2.3.3. Engagement

Antecedentes del Engagement

El término engagement está dentro de los grandes aportes que nos ha dado la psicología positiva, tanto para las personas como para las empresas. Es así como aparece este término, que su traducción al idioma español es compleja, ya que su traducción literal no abarca el fenómeno en sí, ya que abarca un estado multidimensional (afectivo y cognitivo). Hoy en día hay investigaciones para ahondar sobre este término y están aún en desarrollo. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Por lo que para el estudio se tomará el significado dado por Bobadilla, Callata, & Caro (2015), el cual se refiere a un impulso que sirve de motivación para dar un esfuerzo extra, tanto a nivel psicológico como físico, y así se podrán tener resultados óptimos.

El primer estudio realizado sobre este estudio fue realizado por Khan (1990), en donde caracteriza a los trabajadores engaged como personas que están conectadas con sus funciones, de manera emocional y cognitiva.

El engagement es un término opuesto al efecto Burnout. Cabe resaltar, que por el motivo de que no se tiene un término exacto de traducción, para el estudio se hará uso de su terminología en inglés. (Salanova & Schaufeli, 2009)

Definición conceptual

Hoy en día, la percepción de muchas empresas ha ido cambiando en cuanto a la gestión de recursos humanos, incluyendo ahora los temas de la seguridad, clima laboral y el bienestar de cada uno de sus empleados. Hay organizaciones que creen que lo que realmente tiene valor dentro de

éstas, es el talento humano que tienen, es por esto que las empresas dan mayor importancia a la salud mental.

El término engagement comenzó a hablarse en el área de la psicología positiva, el cual nos dice que debe existir un cambio constante para poder seguir adelante y ser prósperos, por lo cual las empresas deben de tratar de mantener a su personal motivados. Es por eso, que para poder llegar a este objetivo, la empresa debe de realizar un cambio o mejorar las normas de salud ocupacional, así como agregar valor a la gestión del área de personal. Las empresas, en la actualidad, buscan tener empleados con iniciativa propia, proactivos, que tengan responsabilidad, que sepan trabajar en equipo y que tengo un nivel elevado de engagement. (Salanova & Llorens, 2008)

Hoy en día, las empresas y el manejo del recurso humano se está centrando en mejorar el desempeño organizacional, y mejorar este tema, implica que haya una progreso en el tema de la calidad laboral.

Una definición para este término es el ser un estado mental, que tiene la característica de ser positivo, que está vinculado al aspecto laboral, con las siguientes dimensiones: vigor, absorción y dedicación. El término alude a una condición afectiva – cognitivo. (Salanova & Llorens, 2008)

Con esto decimos que el engagement es saber hasta qué punto los trabajadores son capaces de involucrarse, para así poder contribuir con la rentabilidad de la empresa.

Indicadores del Engagement.

Vigor

Se refiere al esfuerzo que se le pone al momento de realizar las tareas encomendadas, así mismo, tener la capacidad de sobrellevar las dificultades que se lleguen a presentar en el centro de labores.

Incluso de tener la disposición de invertir su tiempo para esforzarse en el trabajo. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

El cual refiere altos niveles de energía y resiliencia, voluntad para realizar sus funciones, no fatigarse fácilmente y la persistencia. (Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2011)

Es también sinónimo de fuerza, en donde el trabajador no se cansa con facilidad y es capaz de enfrentarse a los problemas que se pudieran suscitar. (Golik, 2015)

Así mismo, presenta un gran deseo de brindar un nivel mayor de esfuerzo en donde se le perciba al empleado como una persona persistente, incluso cuando aparecen situaciones negativas. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

Dedicación

Se refiere a la entrega plenamente a las tareas a realizar, lo cual conllevará a trabajar con entusiasmo e inspiración. Es estar involucrado a la empresa y a sus objetivos. Hasta el punto de en ocasiones tomar como un reto para él mismo las tareas que se le puedan encomendar. (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002)

Así mismo, se refiere la gran implicación que tiene el trabajador con su empleo, en donde demuestra orgullo y puede llegar a inspirar a otros trabajadores. (Golik, 2015)

Esta dedicación también se caracteriza por ser una manifestación de sensaciones que están relacionadas con sus funciones, y éstas se exteriorizan a través de que el empleado se sienta

implicado en sus tareas, en involucrarse en la consecución de objetivos y en sentirse identificado con su puesto de trabajo. (Salanova & Llorens, 2008)

Absorción

Referido a la concentración plena a sus actividades laborales, por consiguiente tendrá la percepción de que las horas pasan rápidamente y se olvida de todo a su alrededor. Se encuentra inmerso en su trabajo y le es difícil dejar de realizar sus tareas. Donde hay un sentimiento de complacencia de sentir esa inmersión. (Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2011)

También se refiere a la dificultad por parte del empleado de desconectarse de las tareas que está realizando, y esto causado a sentir dosis altas de disfrute. Hay un gran nivel de satisfacción por sentirse inmerso en sus funciones. (Ayala, 2018)

Así mismo, Salanova & Llorens (2008) y Maslach (2009) nos exponen que el empleado, al verse completamente concentrado en sus tarea, hace que sea difícil el desligarse de lo que estaba haciendo.

Desde otra perspectiva, no solo la absorción es vista como un estado de completa concentración, sino que también implica sentirse feliz en el momento que tiene que desempeñarse en sus funciones. (Kubota, y otros, 2011)

Causas del Engagement.

Las posibles causas de que un empleado esté engaged con la empresa son: (Salanova & Llorens, 2008)

Recursos personales: el empleado tiene convicción de su productividad y de que es autosuficiente en la empresa.

Recursos laborales: es el caso de tener horarios adecuados que permitan que el empleado recupere las energías por las tareas realizadas y pueda continuar con el mismo esfuerzo. Así mismo, el hecho de sentirse apoyado por parte de los demás empleados y sus superiores, el sentir autonomía e independencia generará un empleado engaged.

Trabajo - familia: se presenta niveles altos de esta variable en el caso de que puedan tener sentimientos positivos del trabajo hacia su hogar y viceversa (del hogar al trabajo).

Para poder saber hasta qué punto los empleados son capaces de comprometerse con la rentabilidad de empresa, se debe tener en cuenta ciertos factores, tanto internos como externos, para poder reconocer. Si bien se sabe que el ambiente laboral es un indicador que marca la diferencia, también se tiene a la personalidad del empleado. (Innovum, 2015)

Es por esto que en base a estos factores, las empresas tendrán la capacidad de tomar decisiones que puedan afectar el nivel de engagement de sus empleados.

Recursos del trabajo:

- Oportunidades: En donde haya espacios para poder crecer y desarrollarse en temas competentes a su puesto de trabajo.
- Coaching: En donde la empresa apunta a potenciar el desempeño de los empleados.

- Cultura organizacional: Una cultura de apertura permitirá en el empleado a tener niveles más elevados de engagement por tener un impacto positivo en ellos.
- Retroalimentación: Información que comunica el supervisor a los empleados sobre el cumplimiento de metas.
- Apoyo social: Colaboración entre sus pares, ya que ellos cumplen una tarea importante en la consecución de logros. Pudiendo así formarse equipos de personas con altos niveles de engagement.
- Autonomía: Libertad para la toma de decisiones en su área.

Demandas del trabajo:

- Trabas Administrativas: La burocracia que entorpecen y hacen lento el cumplimiento de metas.
- Conflicto de Rol: Expectativas no cumplidas con respecto al trabajo de un miembro.
- Demandas Emocionales: Carga emocional asociada a las tareas asignadas.
- Demandas Cognitivas: Grado de concentración y cuidado que alguna tarea necesite.
- Presión en el trabajo: Exigencia requerida para cumplir con los objetivos planteados.

Recursos personales:

- Personalidad: Forma en su carácter y temperamento influye en la realización de tareas.
- Optimismo: percepción del empleados y la forma de interpretación de diversas situaciones.
- Eficacia: es la sensación de que uno es capaz de cumplir con las exigencias de su trabajo.
A mayor eficacia, mayor será la sensación de logro y resolución de conflictos.

Consecuencias del Engagement.

Si es que se tienen empleados engaged, se reflejan primariamente en la actitud hacia sus labores y hacia la misma empresa; así mismo en el compromiso en sus labores, la percepción de satisfacción laboral, en la calidad de las funciones encomendadas, una menor intención de rotar de la empresa y una mejor salud de los empleados, así es que el estrés y tedio en el trabajo disminuyen. Un empleado engaged percibe un mayor nivel de involucramiento y son más fieles a la empresa. Otro de los efectos del engagement se identifica en el momento en que muestran su proactividad al querer realizar no solo sus tareas, sino que dan ideas para mejorar, tanto en el área como en la empresa en general, así mismo, se presentan niveles altos de motivación y buscan tener mayor cantidad de capacitaciones para poder ser capaces de lidiar con mayores desafíos laborales. (Salanova & Llorens, 2008)

Modelos de Engagement

Modelos como factor organizacional

- Teoría de rol: Este modelo establece la relación existente entre la persona y las características de las tareas, teniendo en cuenta ciertos elementos (interpersonales, grupales u organizacionales) que influyen en la motivación y en la significancia laboral. (Khan, 1990)
- Modelo estructural: Este modelo representa al engagement como un elemento que interviene para combatir el efecto Burnout, tratando de compatibilizar las características personales del empleado y el trabajo que realiza. (Maslach & Leiter, 1997)
- Modelo de intercambio social: Se refiere a que los empleados presentan engagement en distintos niveles, esto como efecto a la cantidad de recursos recibidos por parte de la

empresa, por lo cual, ellos se sienten en la obligación de retribuirles con alto nivel de engagement. (Saks, 2006)

- Teoría de demanda y de recursos laborales: Donde se entiende que los recursos laborales son parte del elemento motivacional. Y se pueden usar si se desea mantener el nivel de engagement en situaciones de gran demanda laboral. (Bakker & Demerouti, 2007)
- Modelo circunplejo de emociones: Nos plantea que existe una diferencia entre el término engagement y el término satisfacción. Donde el primero combina la dedicación, vigor y absorción, mientras que el segundo término es una forma pasiva de sentirse bien en el trabajo. (Bakker & Oerlemans, Subjective Well-Being in Organizations, 2011)

Modelos como factor individual

- Teoría de la conservación de recursos: Explica cómo las personas afrontan el estrés mediante los recursos. En donde la persona misma es la que se provee de recursos. Éstos son objetos, energía o características que son causantes de la motivación laboral. (Hobfoll, 2001)
- Modelo del impacto de los recursos personales en el engagement: Plantea la existencia de una relación entre los recursos personales y las emociones positivas de manera recíproca. (Ouweneel, Le Blanc, Schaufeli, & Van Wijhe, 2012)

Proactividad

Se sostiene que los trabajadores engaged son capaces de poder mantener su nivel de engagement, formando proactivamente su lugar de trabajo. Por eso es que también se dice que ellos no solamente reciben recursos laborales, sino que también se encargan de crear sus recursos,

todo en pro de la continuidad de su nivel de engagement. (Bakker, Demerouti, & Xanthopoulou, 2011)

Hablamos de proactividad cuando se refiere a la capacidad que tienen las personas de poder modificar cosas o situaciones, proyectándose iniciativas, produciendo mejoras constructivas y transformándose en un promotor de soluciones. (Bateman & Crant, 1998)

Para Weick (1983) una persona denominada proactiva, es la que engloba ciertas características como la de tener iniciativa propia, tener el control en momentos claves de toma de decisiones. Estas características la convertirán en una persona decisiva, sólida y estable.

Se mejora el concepto, refiriéndose que una persona proactiva no sólo es la que puede tomar iniciativa propia, sino que también es la persona que es capaz de asumir la responsabilidad de sus acciones y de ser prudente en sus decisiones. (Covey, 2009)

Hay ciertas conductas que definen a una persona como proactiva: búsqueda continua de oportunidades, orientación hacia los resultados, anticipan y previenen los problemas, perseverantes, logro de resultados eficientes, emprendedoras, búsqueda de formas para optimizar sus tareas y buscan influir de manera positiva en su entorno. (Bateman & Crant, 1998)

Importancia del trabajo

Hoy en día el trabajo se ha transformado, no es como hace unas décadas, donde la función principal era dar de comer a la familia. Hoy en día, se busca un trabajo para darle sentido a la vida. Así mismo, la nueva transformación del trabajo ha traído nuevos males.

El trabajo enlaza a las personas con su entorno. El hecho de que éstas puedan tener acceso a un puesto de trabajo seguro, rentable y pagado justamente, es un factor importante para elevar la autoestima, tanto del trabajador, como la de su familia. (Oficina Internacional del trabajo, 2015)

El trabajo es parte de nuestra vida cotidiana, es la fuente de ingresos, fuente de intercambios, fuente de formación de lazos, de integración social, de preocupaciones. El trabajo es un rol importante en la vida de las personas, ya que permite satisfacer las necesidades. La productividad es vista como un medio de autorrealización.

El trabajo funciona como un elemento de integración social, así mismo mejora los niveles de bienestar, de forma individual como para los demás, permitiendo llevar una vida más digna.

Aunque no se puede decir que todo trabajo permite mejorar el desarrollo humano, ya que hay empresas que ofrecen puestos de trabajo con condiciones pésimas de trabajo (incumplimiento de pagos, poca comunicación, desorden, mal clima laboral, explotación laboral, entre otros).

El trabajo permite satisfacer ciertas necesidades, como por ejemplo de estatus, el ser reconocido, desarrollarse en algún tema en específico. Estas necesidades dependerán de cada persona y de su jerarquía de necesidades que tenga establecida para su vida.

Discriminación con otros constructos

Motivación

- Definición

La motivación se puede definir como un proceso psicológico básico. Y es que aunada a ciertos elementos como la personalidad, la percepción y el aprendizaje, permiten entender el comportamiento humano. (Chiavenato, 2015)

Se tiene otra definición dada por Robbins & Coulter (2014) en la cual se refiere como una serie de procesos que repercuten en la energía, perseverancia y dirección del esfuerzo hecho con la finalidad de lograr una meta que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

- Proceso de la motivación

El proceso inicia con necesidad que no está satisfecha, causando así tensión, ya sea física o psicológica, lo cual hace que el individuo actúe de cierta manera (conducta), por consiguiente logra que la necesidad se satisfaga, generando disminuir la tensión (relajación). En el caso que no se logre satisfacer la necesidad, lo que se producirá será la frustración por no lograrlo.

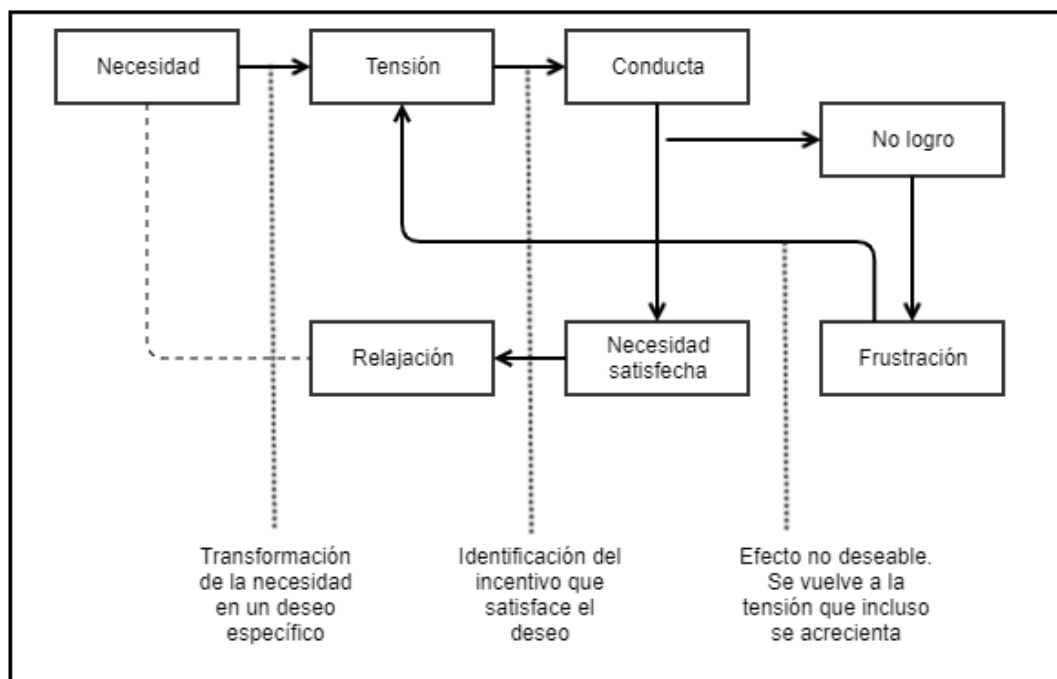


Figura 1 Proceso de la motivación

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

- Teorías de la motivación

Se tienen las siguientes teorías de la motivación, que son las más estudiadas:

Tabla 1

Teorías de la motivación

Teoría	Descripción
	Maslow (1954) identificó las siguientes necesidades dispuestas en forma piramidal, que van desde las más básicas a las más superiores:
Pirámide de necesidades de Maslow	<ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas • Seguridad • Sociales • Estima • Autorrealización
	Se identifican las necesidades de existencia, de relaciones y de crecimiento. (Chiavenato, 2015)
	Las primeras se refieren al bienestar físico. Incluyen las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow.
	Las segundas se refieren al querer interactuar con otros. Incluyen las necesidades sociales y las extrínsecas de estima.
Teoría ERC	Las terceras se refieren al crecimiento personal. Incluyen las necesidades intrínsecas de estima y las de autorrealización

Teoría de los dos factores de Herzberg	<p>Nos refiere que los factores que logran desmotivar a los empleados no son los mismos que los motivan. Por lo cual existen dos factores:</p> <ul style="list-style-type: none">• Higiénicos <p>Son las condiciones de trabajo (puede ser infraestructura, salario, beneficios, clima laboral, entorno, políticas, relaciones interpersonales, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none">• Motivacionales <p>Son las referidas al puesto y a las funciones que se deben cumplir. Puede ser el uso de sus habilidades personales, autonomía, responsabilidad, desempeño, etc.</p>
Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland	<p>Se tienen tres tipos de motivación: realización, afiliación y poder. (McClelland, 1989)</p> <ul style="list-style-type: none">• Realización: <p>Es la necesidad de tener éxito, buscar la autorrealización.</p> <ul style="list-style-type: none">• Poder: <p>Se refiere al control que puede ejercer sobre otras personas, el deseo de estar al mando.</p> <ul style="list-style-type: none">• Afiliación: <p>Se refiere a las relaciones con los demás personas, el querer ser aceptado o amado.</p>

Teoría de la equidad	<p>Se refiere a que las personas están en constante comparación de lo que reciben y su trabajo con las demás personas, con la finalidad de poder eliminar alguna injusticia que pueda haber. Si es justo, se sienten motivados, de lo contrario, se desmotivan. (Chérrez, 2015)</p>
Teoría de la definición de objetivos	<p>Locke (1969) nos refiere que una fuente básica de motivación es tener la intención de lograr una meta. Ya que éstas nos motivan y dirigen nuestras acciones. Así mismo, tienen varias funciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• Centran tanto la acción como la atención.• Mueven la energía• Incrementan la persistencia• Facilita la creación de estrategias.
Teoría de las expectativas	<p>Las personas tienen creencias y tienen expectativas que tienen que ver con lo que sucederá en el futuro, todo esto se dará en base a alternativas y elecciones. Donde el fin de las elecciones es tener mayor cantidad de recompensas y menor dolor. Los que estén motivados serán los que perciban valiosas estas metas y así mismo, percibirán que es posible cumplirlas. (Chiavenato, 2015)</p>

McGregor (1960) nos refiere a dos teorías:

- La teoría X

Teoría X y Teoría Y

Las personas no pueden realizar sus funciones si es que no tienen algún estímulo, ya que son perezosas.

Es necesaria la motivación en ellas.

- La teoría Y

Las personas pueden realizar sus funciones sin mayor esfuerzo, ya que es algo natural para ellas.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

- Motivación Laboral y Liderazgo

Las empresas hoy en día buscan aumentar sus niveles de competitividad con profesional preparado, por lo que es necesario de que éstos desarrollen ciertas habilidades. Y los que mayormente deberían ser capacitados serían los gerentes o las personas que están a cargo de una cantidad de personal. Para que con estos conocimientos puedan ser capaces de guiar, dirigir e influir en todos los empleados. Todo esto con el fin primordial del logro de objetivos.

Así mismo, se tienen dos normas fundamentales para poder motivar a las personas. La primera es que lo que se recompensa se repite y la segunda es que lo que se castiga, se evita. Aunque en la tarea parece fácil de darse cuenta, en el momento de ponerlo a práctica no lo es tanto.

Las personas que están motivadas son capaces de poder contagiar esa motivación a las demás, y es así como poco a poco se van formando más líderes, creando un entorno armonioso de trabajo.

- Motivación y Clima Organizacional

Ambos conceptos son indicadores primordiales del funcionamiento del recurso humano en las empresas, ya que tiene incidencia en la productividad de éstas y además inciden en la calidad del trabajo realizado. (Palma, 2000)

Toro & Cabrera (1998) menciona que tanto la motivación, como el clima laboral tienen efecto en la productividad, pero hay que saber diferenciarlas. La motivación es una fuerza que promueve una conducta o acción, mientras que el clima laboral es la percepción que tiene el trabajador de su ambiente.

Chiavenato (2007) en su libro toma el modelo de las necesidades de Maslow para poder dar una explicación que el clima organizacional depende del nivel de motivación que tengan los empleados. Así mismo, menciona que el no satisfacer las necesidades de estima ni autorrealización hará que el empleado esté desmotivado, por lo tanto, afectará el clima organizacional.

En empresas donde sus trabajadores presenten niveles bajos de motivación, frustración, desinterés, discrepancias, el clima organizacional será malo. Mientras que en el caso contrario, cuando los trabajadores presenten altos niveles de motivación, buena comunicación con los pares, interés, entonces el clima organizacional será adecuado. (Chiavenato, 2007)

Satisfacción Laboral

- Definición

Varios autores han definido a la satisfacción laboral como una perspectiva emocional. También se le menciona como un estado emocional, el cual tiene las características de ser positivo y satisfactorio, el cual resulta de la percepción de las experiencias del trabajador. (Locke, 1976)

Chiang, Núñez, Martín & Salazar (2010) se refieren a este término como un conjunto de respuestas afectivas que el trabajador puede experimentar en su lugar del trabajo.

- Insatisfacción laboral

El término insatisfacción laboral se refiere a un estado emocional negativo para los trabajadores, teniendo como consecuencia las respuestas negativas a diversas situaciones o funciones que se le estén asignadas. “La insatisfacción laboral es un estado de ánimo negativo para los empleados, quienes desarrollan un papel laboral muy importante dentro de la organización. (Pérez, 2005)

La insatisfacción laboral, al tener respuestas negativas, afectará a la productividad y al rendimiento de los trabajadores. Por lo cual, las empresas debe de procurar tener un nivel alto de satisfacción. Esta insatisfacción puede tener diversos orígenes, como por ejemplo: tener tareas repetitivas que causen agotamiento o aburrimiento, no tener un salario acorde al mercado, no percibir su trabajo como un reto, escasa oportunidad de acceder a mejores puesto o realizar tareas que estén por debajo de sus capacidades, entre otros. (Moliner, 2011)

- Teorías de la Satisfacción

Teoría de Ajuste en el Trabajo:

Esta teoría se refiere a la relación entre el requerimiento de un puesto y las capacidades o habilidades del trabajador. A mayor relación, mayor será la probabilidad de que se tenga a un empleado satisfecho. (Dawes, 1994)

Teoría de Eventos Situacionales

Esta teoría sostiene que la satisfacción laboral es el resultado de dos factores: las características de las situaciones y los eventos de las situaciones. El primero es analizado por el candidato antes de que acepte el puesto. Puede ser el salario, condiciones, normas, puesto, entre otros. El segundo es analizado después de haber aceptado el puesto. Puede ser el grado de autonomía, flexibilidad, entre otros. (Quarstein, McAffe, & Glassman, 1992)

Teoría de la Discrepancia

De acuerdo a esta teoría, la satisfacción laboral es el resultado de una congruencia entre las necesidades individuales y los valores. Y estos valores podrían conseguirse a través del desempeño de una tarea. La satisfacción laboral parte de la comparación de estos valores con lo que puede ofrecerle el puesto de trabajo. (Locke, 1969)

Teoría de la Satisfacción por facetas

Esta teoría nos menciona que la satisfacción laboral tiene origen en la comparación de lo que el trabajador piensa que debería de obtener y lo que realmente obtiene. (Lawler, 1973)

- Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Locke (1976) identificó nueve dimensiones:

- Satisfacción en el trabajo: cantidad de trabajo y control.
- Satisfacción con el sueldo: equidad en la distribución.
- Satisfacción con las promociones: oportunidades de formación.
- Satisfacción con el reconocimiento: recompensas y críticas.
- Satisfacción con los beneficios: seguros, vacaciones.
- Satisfacción con el jefe: comunicación.
- Satisfacción con los colegas: relación interpersonal o de apoyo
- Satisfacción con las condiciones de trabajo: flexibilidad, descansos.
- Satisfacción con la organización y dirección: políticas

Chiang, Núñez, Martín, & Salazar (2010) identificaron las siguientes dimensiones:

- Satisfacción en relación con sus superiores: Interacción
- Satisfacción con las condiciones físicas del trabajo: Que le facilite a cumplir sus tareas.
- Satisfacción con la participación en las decisiones: Autonomía o tomar en cuenta sus opiniones.
- Satisfacción con su trabajo: Dentro de estas dimensiones, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del empleado.

- Satisfacción con el reconocimiento: Reconocimiento extrínseco (salario, ascensos, elogios) y reconocimiento intrínseco (orgullo, sentirse competente).

- Importancia de la satisfacción laboral

El tema de la satisfacción laboral ha tomado mayor fuerza en los últimos años, ya que es visto como un pilar que las empresas deben tener por lo que evita muchos riesgos psicosociales como el ausentismo, efecto Burnout, irritabilidad, poco compromiso, baja productividad, hasta llegar a tener altos niveles de rotación de personal.

Puesto que la satisfacción es capaz de estimular la creatividad, la energía, el engagement y la motivación. Ésta tiene un impacto en la productividad de la empresa, y no sólo eso, sino que también afecta en la salud y la calidad de vida de los miembros de las empresas.

El hecho de tener empleados que se encuentren satisfechos de trabajar en nuestra empresa, implica que no trabajen por obligación o por sentirse forzados, sino que trabajan para que la empresa llegue a otro nivel y dan todo su esfuerzo para que esto suceda. Tener empleados satisfechos es tener empleados apasionados con sus funciones y con la empresa.

Así mismo, es importante ya que el tener empleados satisfechos, implicará que ellos querrán ayudar a sus demás colegas, colaborando con la organización y siendo una especie de líder para ellos, ya que ponen su mayor esfuerzo para resolver conflictos. Ellos no solo acuden al trabajo por una razón monetaria, sino que están convencidos de que se deben de cumplir las metas organizacionales.

- Deterioro de la calidad de servicios de la organización

Hoy en día, las empresas están centradas en ofrecer productos y servicios con la más alta calidad. Esto depende de la productividad de la empresa. Pero hay ciertas situaciones que puede poner en peligro llegar a los niveles de productividad planeados y no se están tomando en cuenta o no se está resolviendo de la manera adecuada, como por ejemplo: (Guillén & Guil, 2000)

El tener jornadas laborales muy largas. Esto no significa que haya mejores o mayores resultados. Por el contrario, los empleados que incurren en laborar largas horas, no hace que su trabajo sea más productivo, ya que puede causar bloqueos que puedan mermar en la productividad de la empresa.

El no tener capacitaciones. Si los empleados no están en constante capacitación, no tendrán el conocimiento de nuevas técnicas o elementos que puedan hacer su trabajo con mayor calidad y por ende no se podrá tener una mayor productividad. Lo que se creará al no capacitar, serán empleados obsoletos.

Actividades multitareas. Se tiene el estereotipo de que si al trabajador se le encomiendan muchas tareas, o varias tareas a la vez, será mayor su productividad. Pero no es del todo cierto, ya que el realizar varias actividades a la vez, lo que tendrá como consecuencia será que disminuyan los niveles de concentración, por lo tanto, la calidad del trabajo será deficiente.

Lapsos cortos de descanso. Hay empresas que no toman en cuenta este aspecto o bien limitan este tiempo de descanso para los trabajadores. Pero son necesarios, ya que ayudan a disminuir la tensión y el estrés que pueda causar las actividades que realizan.

Condiciones laborales deficientes. Para poder conseguir un producto o servicio de calidad o mejorar la productividad de la empresa, será necesario partir de implementar condiciones laborales que permitan realizar al trabajador sus tareas de manera adecuada.

La empresa debe preocuparse no solo por el fin que sería tener un producto o servicio de calidad, sino que primero se debe ocupar por el cómo se llegaría a producir algo de calidad. Es decir, brindarle los recursos necesarios, así como las condiciones adecuadas ayudará a propiciar un ambiente que permita lograr estos objetivos.

- Factores determinantes de la Satisfacción Laboral

Robbins (2004) considera que existen factores determinantes que puede determinar la satisfacción laboral:

- Reto que implica el trabajo
- Sistema de recompensas acordes al mercado y justas
- Satisfacción con el sueldo
- Satisfacción con los ascensos y las promociones.
- Condiciones laborales favorables
- Apoyo brindado por colegas
- Congruencia entre el puesto y la personalidad.

Actitud

- Concepto de actitud

El término actitud es considerado como un estado de disposición mental y nerviosa, el cual está establecido por medio de la experiencia, la cual influye de manera dinámica en las respuestas de las personas en cuanto a objetos, personas o circunstancias. (Allport, 1935)

Rosenberg & Hovland (1960) parten de su modelo tridimensional y se refieren a la actitud como una inclinación a responder a estímulos, pudiendo tener respuestas afectivas, cognitivas y conductuales.

- Componentes de la actitud y consistencia

Rosenberg & Hovland (1960) indican que las actitudes están formadas por tres componentes:

- Componente Afectivo: Se refieren a las emociones o sentimientos que puede producir el objeto, persona o situación de actitud, las cuales pueden ser negativas o positivas.
- Componente Cognitivo: Se refiere a que se forman a través de ideas o creencias que están relacionadas al objeto, persona o situación de una actitud. Siendo estas creencias simples o completos, verdaderas o falsas, favorables o desfavorables.
- Componente conductual: Es la inclinación para actuar que ha resultado del valor afectado que ha sido designado al objeto, persona o situación de actitud.

- Concepto de consistencia

Cuando se habla de consistencia, se refiere a que la correspondencia o congruencia entre pensamientos, creencias, actitudes y conducta es capaz de que una persona esté motivada. Si sucede el fenómeno contrario, es decir, la inconsistencia, se producirá la disonancia cognitiva. Una gran razón para poder mantener esta consistencia puede conllevar a que la persona tenga comportamientos extraños o irracionales. (Festinger, 1957)

- Teoría de la disonancia cognoscitiva

Festinger (1957) propone la teoría de la disonancia cognitiva, en donde expone cómo es que las personas tratan de mantener su consistencia interna. Las personas tienen una fuerte necesidad que los lleva a asegurar de que sus ideas, pensamientos, creencias o conductas sean coherentes.

Cuando no sucede esto, se dice que hay inconsistencia, lo cual causará un conflicto que traerá consigo la falta de armonía. Esta situación de inconsistencia que produce displacer puede conllevar a que las personas intenten cambiar sus ideas, pensamientos, creencias o conductas o a defenderlas, incluso pueden autoengañarse en el intento de realizarlo.

- Actitud y la satisfacción en el trabajo

Cuando una persona siente que hay congruencia entre las tareas o funciones que realiza, con sus ideas, creencias o pensamientos, se puede decir que la persona estará motivada, por lo tanto se sentirá satisfecha en su trabajo. Por el contrario, cuando no hay una armonía entre éstos, causará inconvenientes que harán que su productividad se vea mermada.

Los gerentes deben de interesarse en las actitudes de sus candidatos y empleados actuales, ya que sabiendo eso estarán alerta o podrán evitar problemas. Empleados satisfechos presentarán menor cantidad de riesgos laborales, baja tasa de ausentismo, mayor productividad, bajos niveles de agotamiento y mayor engagement.

Compromiso

- Conceptos

Para Meyer y Allen (1990), el compromiso organizativo se define como la dedicación y lealtad de un individuo hacia la organización.

Los conceptos de compromiso organizacional y engagement están relacionados entre sí, ya que ambos generan un estado positivo y cierto nivel de bienestar del empleado en su entorno laboral. Sin embargo, la diferencia entre ambos conceptos es que el compromiso organizacional se refiere a la dedicación y a la lealtad para con la empresa y el engagement se refiere a la relación afectivo positiva con los elementos motivacionales, cognitivos y conductuales para con la empresa. (Ruiz de Alba, 2013)

- Tipos de compromiso

Gonzáles y Guillén (2008) nos menciona tres tipos de compromiso:

- De continuidad: El trabajador se siente obligado. En donde “tiene” que estar. Lo cual trae como resultado un desempeño mínimo, mayor tasa de ausentismo y de rotación o intención de rotación.

- Afectivo: Aparecen sentimiento de pertenencia. En donde el trabajador “quiere” estar. Lo cual trae como resultado la satisfacción laboral, proactividad y deseo de pertenencia.
- Normativo: Aparece la lealtad. En donde el trabajador está “determinado” a contribuir con la empresa. Lo cual trae como resultado la orientación hacia los objetivos, estar implicado y comprometido con la misión, quiere ayudar a sus colegas a prosperar y habla bien de su empresa.

2.3.4. Efecto Burnout

Definición conceptual

El efecto Burnout se puede definir como una sensación de agotamiento o fracaso emocional, lo cual es el resultado de haberse sobreexigido en el trabajo, de hacer más de lo que puede hacer, gastando su energía, sus recursos personales o su fuerza interior del empleado. Estos síntomas son llamados como síntomas de desgaste del personal.

Este término, efecto Burnout, puede ser reconocido como una situación en la que el empleado no puede alcanzar los resultados que se espera y por más que intente, no logre alcanzarlos, conllevando a que no pueda lograr sus expectativas. (Guillén & Guil, 2000)

Es la consecuencia a un estado de estrés permanente dentro de su centro de labores y no sólo se manifiestan síntomas en temas laborales, sino que también pueden afectar al empleado como persona. Por lo que se dice que no solo incide laboralmente, sino que también incide en los factores personales del empleado.

Causas del efecto Burnout.

Hay una serie de causas que pueden ser de distintos tipos, como por ejemplo: causas situacionales, relacionales y problemas laborales. Los cuales, si los especificamos, podrían ser de tipo académico, estado civil, carácter, temperamento, etc. (Guillén & Guil, 2000) .

Pueden ser:

Estado civil: En base a los estudios encontrados, se muestra que los empleados que están casados presentan niveles bajos del efecto Burnout que las personas que no se han casado. Esto podría deberse al apoyo que hay por parte de la familia y matrimonio.

Formación y desarrollo profesional: El hecho de que existan posibilidades de que el empleado puede continuar con su formación profesional, puede llegar a ser una causa de presentar niveles bajos del efecto Burnout.

Estructura y supervisión: Lo que perciben los empleados de un ambiente laboral apropiado (relaciones, independencia para la toma de decisiones, etc.) está relacionada de manera inversa con el efecto Burnout, así mismo, en cuanto a la relación que hay entre los empleados y sus superiores.

Contacto con los usuarios: Es mayor el riesgo de que el empleado presente un agotamiento emocional si es que éste pasa una mayor cantidad de tiempo con los clientes.

Personalidad: La personalidad influye en la predisposición y el accionar del empleado, dependiendo si éste presenta una personalidad de tipo emocional o del tipo racional.

Algunos de los elementos psicosociales encargados del desarrollo del efecto Burnout:

Cuando hablamos de variables personales, se puede mencionar a hombres y mujeres (siendo ellas las que presentan puntajes niveles de agotamiento mayores) y sobre la personalidad (los empleados pueden presentar la personalidad de tipo A, que es la que tiene una estabilidad emocional baja y son más propensas a no tener control de las situaciones adversas). Como otro elemento que se sumarían a los factores anteriormente mencionados, sería la falta de eficacia profesional. En cuanto a la variable social se enfatiza el rol que tiene la percepción y el poco o

nulo apoyo social provenientes de las relaciones sociales que presenta el empleado. (Salanova & Llorens, 2008).

Consecuencias del Burnout.

Las consecuencias se pueden mencionar como de problemas de conducta, problemas fisiológicos y/o problemas mentales, los cuales tendrán efectos perjudiciales para los empleados, y por defecto, a la empresa.

Si hablamos a nivel individual, las consecuencias nocivas recaen sobre la salud del empleado, causando trastornos psicofisiológicos. Es decir, que pueden afectar en distintos niveles: en salud (física y mental), a nivel de relaciones intra e interpersonales, conducta y actitud. (Guillén & Guil, 2000).

Las investigaciones mencionan la labor importante que juega el estrés dentro del ambiente laboral, causando resultados perjudiciales como: la insatisfacción laboral, cinismo, problemas al momento de incentivar o motivar al personal, niveles elevados de deserción laboral, mayor propensión a retirarse de la empresa o querer que cambien de puesto de trabajo, baja calidad del desempeño en la empresa, poco o nulo interés por los problemas o temas laborales, mayor tedio, aumento de conflictos laborales, indiferencia, malas relaciones entre los empleados con los supervisores, así mismo, mayor propensión a que sucedan accidentes laborales (Guillén & Guil, 2000)

Indicadores del efecto Burnout

Agotamiento

Representa el ítem causado por la sobreexigencia laboral y el conflicto individual. Es decir, un efecto negativo e indiferente a diferentes situaciones laborales. En donde se siente una fatiga debido a un exceso de esfuerzo psicológico. (Vallejo-Martín, 2017)

También se refiere cuando los empleados tienen una sensación de debilidad y agotamiento, en donde no encuentran ningún motivo o fuente mediante la cual puedan recuperar energías. (Maslach C. , 2009)

Así mismo, este indicador se caracteriza por la sensación de pérdida de energía. También un desequilibrio o desproporción entre las tareas o funciones a realizar y la sensación de cansancio. (Maslach & Leiter, 1997)

Lo que generaría una serie de quejas y problemas con los trabajadores, ya que este desgaste afectaría a la calidad de lo que la empresa ofrece. (Vallejo-Martín, 2017)

Cinismo

Vallejo-Martín (2017) nos refiere que el cinismo se trata de una actitud indiferente con respecto a las metas que tiene lograr. Esta dimensión nos hace referencia a la parte interpersonal de la variable mencionada. Este tipo de actitudes que presenta es hacia los demás empleados con los que trabaja y con los supervisores. (Salanova & Llorens, 2008).

El cinismo manifiesta la autocrítica, devaluación, auto sabotaje y menosprecio por el alcance de objetivos propios y de los de la empresa. (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001)

Esta dimensión corresponde al componente interpersonal de efecto Burnout, en donde se muestra una respuesta negativa o indiferente a una serie de aspectos de su ambiente laboral. En

cuanto este cinismo se vaya desarrollando, el personal pasará de esforzarse al máximo en sus funciones o sólo hacer el mínimo esfuerzo por lograr los objetivos. Y poco a poco, el trabajador irá disminuyendo la cantidad de tiempo que quiera pasar en su trabajo o en sus labores. Por lo consecuente, la calidad de lo que está realizando va a disminuir notablemente. (Maslach C. , 2009)

Así mismo, estas sensaciones van aunadas a un aumento de irritabilidad, ironismo y de pérdida de la motivación. (Apiquian, 2007)

Eficacia profesional

Representa el ítem referido a los sentimientos de incompetencia. En donde la evaluación que realiza el propio trabajador tiende a ser negativa en cuanto a sus labores. (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001).

Esta incompetencia percibida es aumentada por los escasos de recursos materiales, carencia de soporte y carencia de oportunidades en cuanto a su mejora como profesional. Lo cual conlleva a que éstos sientan que cometieron un error al escoger su profesión y a tener una percepción negativa de sí mismos. (Maslach C. , 2009)

Esta dimensión se refiere al componente de autoevaluación del efecto Burnout. Esta sensación de ineficacia puede causar que el trabajador sienta que se equivocó al elegir su profesión, hasta el punto de desagradarle la persona en la que se ha convertido. (Maslach C. , 2009)

Así mismo, este sentimiento surge cuando hay un desequilibrio entre sus capacidades y las necesidades del puesto, donde no puede encontrar un sentido a su labor diaria. Teniendo como consecuencia, la falta de competencia, ausentismo, abandono y evitación. (Apiquian, 2007)

Teorías del Efecto de Burnout

En cuanto a las teorías, se tiene la clasificación dada por Gil-Monte y Peiró (1999). Se dividen en tres grupos:

Modelos desde la teoría sociocognitiva del yo

- Modelo de competencia social de Harrison

Este modelo refiere que el efecto Burnout consta de dos factores: eficacia percibida y competencia. En el trabajo hay factores de ayuda y factores que son barrera. Por lo cual, se menciona que este fenómeno se desarrollará en personas que tengan metas o expectativas muy altas en su vida laboral y en el momento que fracasan, se frustran y sienten que su trabajo no contribuye a la empresa.

- Modelo de Cherniss

Este modelo refiere que en respuesta al estrés, cambian las conductas y las actitudes de los trabajadores.

También explica que el fenómeno se desarrolla en tres fases. La primera es cuando existe un desequilibrio entre los recursos y las demandas, causando estrés psicosocial. La segunda es cuando se produce tensión. Por último, se presentan cambios conductuales en manera de respuesta.

- Modelo de autocontrol de Thompson, Pagey Cooper

Este modelo refiere que el efecto Burnout es causado por cuatro variables:

- Autoconfianza
- Expectativas de éxito
- Demandas y recursos

- Autoconciencia

En donde toma gran importancia la autoconciencia. Ya que si el trabajador posee niveles altos de autoconciencia, tendrá una inclinación exagerada de autoperibirse y así mismo, se concentra en su experiencia de estrés, percibiéndolo en niveles que no son los reales, sino más altos.

En el momento en que vea que sus metas no se estén cumpliendo, se frustrará. Y si es que el trabajador presenta altos niveles de autoconciencia, tendrá como respuesta retirarse mental o conductualmente del problema. Y si éstos no pueden abandonar la situación, experimentarán desamparo conllevando a un retiro psicológico, causando agotamiento.

Modelos desde las teorías del intercambio social

- Modelo de comparación social de Buunk y Schaufeli

Por medio de este modelo se describen las causas de este fenómeno en profesionales de enfermería. Hay dos procesos:

- De intercambio social con los pacientes.
- De afiliación y comparación social con los compañeros.

En el primero, existen tres variables estresoras: falta de control, incertidumbre y percepción de igualdad. En el segundo, los enfermeros no buscan apoyo social ya que eso podría ser criticado, hasta ser tildado como incompetente.

Este fenómeno estaría modulado por su reactividad del trabajador, su autoestima, nivel de respuesta y reciprocidad.

- Modelo de conservación de recursos de Hobfoll y Fredy

Este modelo refiere que cuando el trabajador percibe amenazas frente a lo que les motiva, surgirá estrés. En donde los motivadores serían:

- Poseer objetos o condiciones de valía.
- Características de personalidad.
- Habilidades.
- Relaciones interpersonales.

Cuando las personas llegan a evitar estas pérdidas o aumentar los motivadores, cambiarán sus percepciones positivamente.

Modelos desde las teorías organizacionales

- Modelo de Golembiewski, Munzenrider y Carter

Según este modelo, el efecto Burnout tiene tres dimensiones: agotamiento, baja realización personal y cinismo. Los cuales se dan en dos fases:

En la primera, el trabajador pierde el compromiso con la empresa. Lo cual producirá sobrecarga laboral, irritabilidad, cumplimiento ineficiente de sus funciones y falta de autonomía. En la segunda, el trabajador crea estrategias para poder afrontar la situación en la que se da el distanciamiento que puede ser de dos tipos: el constructivo (donde la persona se aleja del problema pero no elimina la empatía) y el contraproduktivo (donde hay indiferencia emocional, poco trato y cinismo).

Cuando el trabajador está en las fases avanzadas de este efecto, implicará que haya poca productividad, tensión y dolencias psicosomáticas.

- Modelo de Cox, Kuk y Leiter

Este modelo nos refiere que este efecto es un acontecimiento en el que particularmente se da en profesiones de índole humanitario. Donde el agotamiento emocional es la dimensión primordial de este efecto. El cinismo es una forma de afrontar el agotamiento. Y la baja realización personal es el resultado el cual ha llegado el empleado luego de que ha hecho una evaluación cognitiva sobre el estrés.

- Modelo de Winnubst

Este modelo explica que las causas del efecto Burnout estarían afectadas por el clima, cultura y estructura organizacional. En donde la cultura está determinada por la estructura, por lo que los antecedentes de este fenómeno variarían dependiendo del tipo de cultura y el apoyo social. Siendo el apoyo social un factor esencial al momento de la prevención o disminución del efecto Burnout. Así mismo, refiere que éste puede afectar a cualquier tipo de profesional, no necesariamente a los relacionados a la salud y al servicio.

Consecuencias Organizacionales

El efecto Burnout no solo produce graves consecuencias en lo social y psicológico, sino que también tiene graves consecuencias en lo laboral.

Edelwich y Brodsky (1980) determinan la necesidad que hay de analizar las consecuencias labores, ya que tiene repercusión en la productividad, el desempeño y la atención al cliente. Y además, la aparición de este fenómeno implica un deterioro importante en la calidad del servicio.

Hay evidencias que el profesional que sufre de este fenómeno es capaz de incumplir la política y las normas de la empresa, retrasa su trabajo, toma largos descansos y su nivel de ausentismo es más alto. (Maslach & Jackson, 1981; Firth & Britton, 1989 y Seidman & Zager, 1991)

Así mismo, se han encontrado correlaciones significativas entre el bajo rendimiento laboral, la deserción laboral y el efecto Burnout. (Maslach & Jackson, 1981; Garden, 1991 y Yaniv, 1995)

De igual manera, el presentar altos niveles de este fenómeno se relaciona a bajos niveles de compromiso laboral. (Miller, Birkholt, Scott, & Stage, 1995)

También hay investigaciones en donde los profesionales que están afectados muestran claramente bajos niveles de motivación y que también presentan actitudes negativas hacia sus funciones y la organización. (García M. , 1991)

Leiter (1988) en sus estudios ha encontrado una fuerte relación entre la dimensión de agotamiento con el bajo nivel de compromiso con los objetivos de la empresa.

Como antes se ha mencionado, también se tiene evidencia que unas de las consecuencias frecuentes es el aumento de ausentismo laboral y en su defecto, el retiro voluntario de la empresa. (Yaniv, 1995; Maslach C. , 1993)

También se ha encontrado que la variable de intención de rotar se relaciona fuertemente con las tres dimensiones del instrumento MBI, y de manera más intensa con la dimensión de agotamiento. (Gil-Monte & Peiró, 1999)

Burnout en ocupaciones de riesgo

Las investigaciones sobre este fenómeno están en aumento y nos afirman que cada vez está siendo afectada diversos ámbitos laborales. La presencia de esta situación se relaciona directamente con el aumento de actitudes negativas, afectando tanto a la calidad de lo producido como a la salud de los trabajadores. (Guerrero, 2003)

Hay estudios donde mencionan que los profesionales que presentan niveles más altos de este efecto son los asistenciales (Maslach & Jackson, 1981; Heifetz & Bersani, 1983). Así mismo, Maslach (1982) manifiesta que mientras las relaciones sean más intensas con los clientes, mayores serán las probabilidades de sufrir de este efecto.

En cuanto a las profesiones más propensas a estar afectos a este fenómeno, eran las asistenciales, y con mayor frecuencia la de enfermería (Gil-Monte & Schaufeli, 1991). En segundo lugar serían también los médicos, profesionales de la salud (Oliver, González, & Martínez, 1999). Faber (1983) nos explica que también otros profesionales con tendencia a niveles altos de este fenómeno, serían los psicoterapeutas.

Por otro lado, una profesión que no está dentro del ámbito de la salud y con alto nivel de tensión y desajuste, es la docencia. (Ortiz, 1995)

Prevención del Burnout

Es importante tener en claro las consecuencias personales y organizacionales que pueden presentarse si es que se tiene personal con niveles altos del efecto Burnout. Por lo cual, el primer paso para poder prevenir esto en las empresas, es comprender desde este fenómeno, para luego poder proceder a ciertas formas de prevención. Algunas de éstas serían:

- Estar en constante revisión de los objetivos organizacionales. Esto con el objetivo de saber si son objetivos realistas y alcanzables para los trabajadores.
- Promover la seguridad laboral.
- Incentivar el empoderamiento, capacitaciones constantes, respeto por las opiniones, autonomía y el feedback.
- Tener claro la estructura organizacional y sus funciones.
- Fomentar la creatividad y la autonomía.
- Revisión de los procedimientos, procesos, perfiles de puesto y políticas.
- Evaluar los niveles de estrés. Tener en cuenta la claridad de las tareas y funciones. Así mismo, respetar los horarios de trabajo.
- Promover un adecuado clima laboral.
- Fortalecer la cooperación, formación en valores y trabajo en equipo.
- Reforzar las relaciones interpersonales.
- Evaluaciones constantes del clima y condiciones laborales.

Preocupación por el trabajo

La existencia de la competitividad, aunado a la poca seguridad laboral, los requerimientos del medio, las costumbres, determinan el ritmo acelerado que se lleva hoy en día, lo cual está generando angustia, dolencias, agotamiento físico y psíquico. (Apiquian, 2007)

Los riesgos psicosociales se refieren a las condiciones que enfrentan las empresas, relacionadas a la organización misma, las funciones, que pueden afectar el desarrollo de éstas, como también pueden afectar la salud de los trabajadores.

Y tomando en cuenta la salud de los trabajadores, se tienen una serie de consecuencias que como se mencionó anteriormente, pueden afectar la productividad, como por ejemplo: irritabilidad, actitudes negativas, problemas de ansiedad, tensión, estrés laboral, bajo rendimiento en las funciones encomendadas, alteraciones en la vida familiar y social, dolencias físicas, insatisfacción, entre otras.

Como bien se sabe, todos los trabajos presentan riesgos, es por eso que lo que se debe hacer es prevenir, siendo ésta una estrategia para prevenir la salud de los empleados y promover el desarrollo sostenible.

Discriminación con otros constructos

Depresión: se refiere al trastorno el cual llega a afectar la parte emocional, cognitiva y conductual de las personas, en donde llega a tener dificultades al momento de realizar sus actividades rutinarias. Mientras que el efecto Burnout surge a partir de tener dificultades en las relaciones interpersonales u organizacionales.

Alienación: se refiere cuando la persona no tiene la libertad necesaria para poder realizar tareas. En cambio el efecto Burnout la persona puede tener libertad, pero no puede ser realizada por el desgaste o cinismo que pueda tener.

Ansiedad: se refiere al trastorno en donde la persona tiene preocupación o miedo intenso o desproporcionado sobre ciertos aspectos de su vida, en donde sus actividades cotidianas se ven truncadas. En el efecto Burnout la persona es capaz de manejar estas situaciones si mejoran ciertos aspectos laborales o personales.

Estrés: Se refiere a un proceso psicológico que puede producir tanto efectos negativos como positivos. Así mismo, se puede producir en todas las actividades de las personas. A diferencia, el efecto Burnout solo produce efectos negativos y afectan las actividades en el ámbito laboral. También se debe tener en cuenta que el estrés puede ser de dos tipos: eustrés y distrés. En cambio el efecto Burnout es solo negativo. Así mismo, en el estrés hay una sobreimplicación en el problema, a diferencia del efecto Burnout donde hay una falta de implicación.

Fatiga física: Para diferenciar del efecto Burnout se debe tener en cuenta el proceso de recuperación. Ya que la fatiga física tiene una recuperación más rápida y está acompañada de sentirse realizado personalmente. En cambio, en el efecto Burnout, la recuperación es lenta y está acompañada de sentir que ha fracasado laboralmente. (Pines & Aronson, 1988)

Tedio o aburrimiento: Puede ser resultado por la presión o desmotivación en cualquier tipo de actividad. Mientras que en el efecto Burnout se genera por las repetidas presiones que tengan del ambiente laboral.

CAPÍTULO III: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

Capítulo III: Planteamiento Operacional

3.1.Operacionalización de variables

Tabla 2

Matriz de Operacionalización

Tipo de variable	Variable	Indicadores	Ítems	Escalas de medición
Dependiente	Intención de rotar	Intención de rotar	1, 2, 3, 4, 5, 6	Totalmente en desacuerdo
				En desacuerdo
				Indiferente
				De acuerdo
Independiente	Engagement	Vigor	1, 4, 8, 12, 15	Totalmente de acuerdo
				Nunca
		Dedicación	2, 5, 7, 10, 13	Algunas veces al año
				Una vez al mes
				Algunas veces al mes

				Una vez a la semana
				Algunas veces a la semana
				Todos los días
				Algunas veces al mes
				Nunca
				Algunas veces al año
				Una vez al mes
				Algunas veces al mes
Independiente	Efecto Burnout	Cinismo	8, 9, 13, 14, 15	Una vez a la semana
				Algunas veces a la semana
				Todos los días

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Tabla 3

Descripción de variables

Hipótesis	Independiente	Dependiente	Interdependiente
H1: El efecto Burnout			
tiene una relación directa con	Efecto Burnout	Intención de	Sexo
la intención de rotar del			Profesión
personal de Diario El Pueblo.			Edad
H2: El engagement tiene			
una relación inversa con la	Engagement	Intención de	Sexo
intención de rotar del			Profesión
personal de Diario El Pueblo.			Edad

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

3.2.Enfoque del estudio

Según Kerlinger y Lee (2002), para que se pueda plantear una investigación como cuantitativa, debe de poder expresar una asociación entre las variables a estudiar, así mismo, debe poder realizarse una prueba empírica, lo que quiere decir es que pueda ser observado objetivamente.

3.3.Alcance de la investigación

En cuanto al alcance de la investigación, ésta será correlacional. Ya que su fin conocer la asociación que hay entre variables en una muestra designada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

3.4.Diseño De La Investigación

El diseño del estudio Hernández, Fernández, & Baptista (2014), será de corte transversal y no experimental. Ya que no habrá manipulación de las variables, se observarán en su contexto natural para poder ser analizados. Es de corte transversal porque la información recopilada se obtiene en sólo un momento.

3.5.Población y muestra

El estudio está constituido por 90 trabajadores de la empresa Diario El Pueblo, que son la totalidad de trabajadores. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Criterios de inclusión:

Sexo: Hombres y mujeres

Edad: Mayores de 18 años

Trabajadores de la empresa en distintas áreas

Personal que hayan decidido libremente participar de la investigación.

Criterios de exclusión:

Edad: Menores de 18 años

Personas que no laboren en el Diario El Pueblo

Personas que no hayan querido participar en la investigación por motivos como: negativa ante la investigación, vacaciones, ausentismo laboral, licencia por asuntos familiares o licencia por enfermedad.

3.6.Técnicas e instrumentos

Engagement: La técnica usada es la encuesta y el instrumento a usar se denomina Utrecht Work Engagement Scale. (Schaufeli & Bakker, 2003)

Efecto Burnout: La técnica usada es la encuesta y el instrumento a usar se denomina Maslach Burnout Inventory General Survey (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001)

Intención de rotar: La técnica usada es la encuesta y el instrumento a usar se denomina Cuestionario de Propensión al abandono de la organización. (González-Romá, Merí, Luna, & Lloret, 1992)

3.7.Descripción de Instrumentos

3.7.1. Engagement: Utrecht Work Engagement Scale

El instrumento aplicado para evaluar el engagement de los participantes es el Utrecht Work Engagement Scale (UWES), versión traducida al español, consta de 17 enunciados (Schaufeli & Bakker, 2003). El cual presenta tres dimensiones. En cuanto a la dimensión vigor se usaron enunciados referencia como: “En mi trabajo me siento lleno de energía” y “Cuando me levanto por la mañanas tengo ganas de ir a trabajar”. En cuanto a la dimensión dedicación se usaron enunciados referencia como: “Estoy orgulloso del trabajo que hago” y “Mi trabajo me inspira”. Por último, En cuanto a la dimensión absorción se usaron enunciados referencia como: “Estoy inmerso en mi trabajo” y “Me dejo llevar por mi trabajo”. Los enunciados fueron medidos con una escala tipo Likert, valorando desde cero (nunca) hasta seis (siempre).

Tabla 4

Dimensiones e ítems del engagement

Dimensión	Ítems por dimensión
Vigor	1, 4, 8, 12 y 15
Dedicación	2, 5, 7, 10 y 13
Absorción	3, 6, 9, 11, 14, 16 y 17

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Salanova & Schaufeli (2009) en su libro “El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión” mencionan las puntuaciones normalizadas para el instrumento:

Tabla 5

Puntajes normalizados para el instrumento

	Vigor	Dedicación	Absorción	Puntaje total
Muy bajo	≤ 2.17	≤ 1.60	≤ 1.60	≤ 1.93
Bajo	2.18 - 3.20	1.61 – 3.00	1.61 – 2.75	1.94 – 3.06
Promedio	3.21 – 4.80	3.01 – 4.90	2.76 – 4.40	3.07 – 4.66
Alto	4.81 – 5.60	4.91 – 5.79	4.41 – 5.35	4.67 – 5.53
Muy alto	≥ 5.61	≥ 5.80	≥ 5.36	≥ 5.54

Nota. Fuente: Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Jalisco.

Tabla 6

Consistencia interna de las escalas

Dimensión	Coefficiente de alpha de Cronbach
Vigor	0.8042
Dedicación	0.8050
Absorción	0.7545
Puntaje total	0.9008

Nota. Fuente: Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Jalisco.

En cuanto a la validez del instrumento, que se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, se tuvo en cuenta la validez evidenciada en el contenido. Esta validez de contenido indica el grado en que el instrumento muestra el dominio de contenido sobre el tema a tratar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esto en base a la cantidad de estudios realizados sobre la variable engagement usando este instrumento el cual no se ha modificado para su aplicación, tanto en investigaciones internacionales, como nacionales. (Díaz & Sánchez, 2017; León, 2017; Rojas, 2018; Díaz, 2018; Delgado & Velásquez, 2018; Bobadilla, Callata, & Caro, 2015; Lazarte, 2016; Berardi, 2015; Ocampo, Juárez, Arias, & Hindrichs, 2015; Granados, 2015)

Para poder encontrar el puntaje de los tres componentes individualmente, lo que se debe realizar es la suma de los puntajes que abarcan cada elemento y luego realizar la división de esta sumatoria por el número de elementos que corresponden a la dimensión que se quiere obtener el puntaje.

Así mismo, para encontrar el puntaje total se debe realizar el mismo proceso. El valor estará en un rango de cero a seis.

Tabla 7
Escala de opciones del UWES

Nunca	Casi nunca	Rara vez	Algunas veces	Frecuentemente	Muy frecuentemente	Siempre
Nunca	Dos veces al año	Una vez al mes o menos	Algunas veces al mes	Una vez en la semana	Dos veces en la semana	Todos los días
0	1	2	3	4	5	6

Nota. Fuente: Delgado, S., & Velásquez, K. (2018). *Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma*. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.

En esta investigación, con el instrumento Utrecht Work Engagement Scale – versión española se ha obtenido la siguiente confiabilidad con el alfa de Cronbach:

Alfa de Cronbach	Elementos
,967	17

α : 0,967 significa que hay confiabilidad de nivel muy alto, por lo cual, la información obtenida con este instrumento es confiable.

3.7.2. Efecto Burnout: Maslach Burnout Inventory General Survey

El efecto Burnout tiene unas subescalas para poder ser medida, las cuales son el agotamiento, cinismo y eficacia profesional con la versión General Survey. (Maslach, Jackson, & Leiter, 1996) Todos los elementos son medidos con escala tipo Likert, con un puntaje que va desde uno (totalmente en desacuerdo) hasta cinco (totalmente de acuerdo). En la tercera edición del instrumento, se usó también para profesionales no asistenciales. El MBI-GS sirve para evaluar a todo tipo de profesionales. Este instrumento es la versión traducida al español realizada por Moreno, Rodríguez, & Escobar (2001).

En la siguiente tabla se tiene a los elementos del instrumento con la escala a la que pertenecen.

Tabla 8

Dimensiones e ítems del efecto Burnout

Dimensión	Ítems por dimensión
Agotamiento	1, 2, 3, 4, 6
Cinismo	8, 9, 13, 14, 15
Eficacia profesional	5, 7, 10, 11, 12, 16

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La fiabilidad del presente instrumenta indica que sí hay consistencia interna de las escalas del MBI-GS, así mismo, los valores que se encontraron son elevados y están en un rango del 0,84 y 0,89. (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001).

Tabla 9

Índices α por dimensiones

Dimensión	(α)
Agotamiento	0.8941
Cinismo	0.8491
Eficacia profesional	0.8561

Nota. Fuente: Moreno, B., Rodríguez, R., & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional.

Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 69-78.

En cuanto a la validez del instrumento, que se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, se tuvo en cuenta la validez evidenciada en el contenido. Esta validez de contenido indica el grado en que el instrumento muestra el dominio de contenido sobre el tema a tratar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esto en base a la cantidad de estudios realizados sobre la variable efecto Burnout usando este instrumento el cual no se ha modificado para su aplicación, tanto en investigaciones internacionales, como nacionales. (Chérrez, 2015; Lazarte, 2016; Arias, Masías, & Justo, 2014)

Tabla 10
Datos para la corrección de las escalas

	Agotamiento	Cinismo	Eficacia profesional
Muy bajo	< .40	< .20	< 2.83
Bajo	.41 – 1.2	.21 – 0.50	2.83 -3.83
Medio bajo	1.3 – 2	.60 – 1.24	3.84 – 4.5
Medio alto	2.1 – 2.8	1.25 – 2.25	4.51 – 5.16
Alto	2.9 – 4.5	2.26 – 4	5.17 – 5.83
Muy alto	> 4.5	> 4	> 5.83

Nota. Fuente: Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W., & Nogareda, C. (2006). *Síndrome de estar quemado por el trabajo “Burnout” (III): Instrumento de medición*. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales.

Para conseguir las calificaciones de cada escala se debe de realizar una sumatoria de las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los ítems y entonces se procede a la división del resultado entre la cantidad de ítems de cada dimensión.

En esta investigación se halló la siguiente confiabilidad alfa de Cronbach:

Alfa de Cronbach	Elementos
,798	16

α : 0,798 corresponde a confiabilidad aceptable, por tanto, los valores obtenidos con este instrumento son fiables.

3.7.3. Intención de rotar: Cuestionario de Propensión al abandono de la organización

El instrumento que se aplicará para conocer el grado de intención de rotación de los empleados de una empresa será el Cuestionario de Propensión al abandono de la organización. (González-Romá, Merí, Luna, & Lloret, 1992)

Tabla 11
Respuestas PAO

Respuesta	Puntuación
Totalmente en Desacuerdo	1
En Desacuerdo	2
Indiferente	3
De Acuerdo	4
Totalmente de Acuerdo	5

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En el cual, la puntuación total podrá ir desde los 6 puntos, hasta los 30 puntos. A mayor puntaje, mayor será la intención de retirarse de una empresa. (All, 2012)

Tabla 12
Niveles de Intención de Rotación

Intención de rotación	Puntaje total
Alta	24 - 30
Media	15 – 23
Baja	6 - 14

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

A partir del alfa de Cronbach pudieron identificar la confiabilidad de los ítems, obteniendo una consistencia interna de 0.81, lo que hace evidente la fiabilidad de los elementos del instrumento. (González-Romá, Merí, Luna, & Lloret, 1992). Así mismo, lo mencionado coincide con un estudio sobre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización (Vázquez, 2001), en el cual tuvo como consistencia interna 0.84. También se realizó un estudio por Alva & Gutierrez (2016) que obtuvieron un 0.72 en la confiabilidad del instrumento. Por lo cual afirmamos la fiabilidad de los elementos del instrumento.

En cuanto a la validez del instrumento, que se refiere al grado en que un instrumento mide lo que pretende medir, se tuvo en cuenta la validez evidenciada en el contenido. Esta validez de contenido indica el grado en que el instrumento muestra el dominio de contenido sobre el tema a tratar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Esto en base a la cantidad de estudios realizados sobre la variable intención de rotar usando este instrumento el cual no se ha modificado para su aplicación, tanto en investigaciones internacionales, como nacionales. (Lazarte, 2016; All, 2012; Alva & Gutierrez, 2016; Candia, Castro, & Sánchez, 2017)

En esta investigación, con el instrumento aplicado para conocer la intención de rotar de la muestra, se ha obtenido la siguiente confiabilidad alfa de Cronbach:

Alfa de Cronbach	Elementos
,721	6

α : 0,721 significa que el instrumento tiene confiabilidad aceptable, por lo cual, es confiable toda la información obtenida.

Matriz de consistencia

Tabla 13

Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
¿Cuál es la relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo?	Identificar	H1: El efecto		Agotamiento
	la relación del	Burnout tiene una	Burnout	Cinismo
	engagement y	relación directa con		Eficacia
	el efecto	la intención de rotar		profesional
	Burnout en la	del personal de		
	intención de	Diario El Pueblo.		Vigor
	rotar del	H2: El	Engagement	Dedicación
	personal de	engagement tiene		Absorción
	Diario El	una relación inversa		
	Pueblo en	con la intención de		
	Arequipa.	rotar del personal	Intención de	Intención de rotar
		Diario El Pueblo.	rotar	

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

3.8. Proceso de Recolección, Sistematización y Procesamiento de la Información

Inicialmente se estableció un encuentro con el gerente de la empresa para poder hacer la presentación formal y explicarle en qué consiste el trabajo de investigación que se realizará y explicarle las ventajas de poder hacerlo en su empresa.

Seguido a esto, se organizarán los espacios y tiempos para el desarrollo de la misma con los trabajadores.

Por otro lado, se acordó con el gerente de la empresa que una vez terminada la investigación, se le brindaría un informe con los resultados encontrados.

Se procederá a calificar las pruebas aplicadas a los trabajadores con el procesamiento estadístico debido, para así poder entregar los informes generales.

Se analizarán los resultados con mayor detenimiento para poder realizar la discusión debida con otras investigaciones hechas y así poder lograr los objetivos planteados.

Para la investigación se hará uso del paquete estadístico SPSS versión 25, con un análisis de Rho de Spearman.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Capítulo IV: Análisis y Discusión de Resultados

Los resultados se presentan en orden a la exigencia de cada uno de los objetivos. Además, en vista de un análisis estadístico ordenado, se presenta en seguida el razonamiento para poder interpretar la prueba de distribución normal, la de hipótesis de correlación y la de prueba de nivel y tipo de correlación.

Criterios de interpretación de distribución normal de datos: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

- Existe distribución normal si:

$$\text{Valor } P > \text{Valor alfa } (0,050)$$

- No existe distribución normal si:

$$\text{Valor } P \leq \text{valor alfa } (0,050)$$

Criterios de decisión de la prueba de hipótesis: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

- Se aprueba hipótesis de investigación si:

$$\text{Valor } P < \text{valor alfa } (0,050)$$

- Se aprueba la hipótesis nula si:

$$\text{Valor } P \geq \text{valor alfa } (0,050).$$

Criterios de interpretación del nivel y tipo de correlación: (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)

Tabla 14

Nivel y tipo de correlación

Correlación	Nivel
No-significativa muy baja	$< \pm 0,200$
significativa baja	$\pm 0,200$ a $\pm 0,399$
Media	$\pm 0,400$ a $\pm 0,599$
Alta	$\pm 0,600$ a $\pm 0,799$
Muy alta	$\pm 0,800$ a $\pm 0,999$
Perfecta	$\pm 1,00$

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La correlación podría tener un 95% de confianza (*), o un 99% de confianza (**).

Prueba de normalidad.

Previamente a realizar la prueba de hipótesis, se requiere probar si los conjuntos de datos obtenidos para cada una de las variables tienen distribución normal o no. Esto, para poblaciones superiores a 50 unidades, se realiza con el estadígrafo Kolmogorov-Smirnov.

Tabla 15

Prueba de distribución normal Kolmogorov-Smirnov

		Niveles de engagement	Niveles de burnout	Intención de rotación
N		90	90	90
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3,0190	2,9056	19,4556
	Desviación típica	1,05691	,88593	3,90667
Diferencias más extremas	Absoluta	,228	,153	,165
	Positiva	,228	,096	,067
	Negativa	-,130	-,153	-,165
Z de Kolmogorov-Smirnov		2,167	1,455	1,562
Sig. asintót. (bilateral) o valor P		,000	,029	,015

^a. La distribución de contraste es la Normal.

^b. Se han calculado a partir de los datos.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Aplicando los criterios de interpretación de la prueba de normalidad, expuestos a inicios de este capítulo, se afirma que: dado que los valores P hallados en la información recopilada de las variables en estudio son inferiores a 0,050, se infiere que no existe distribución normal. Por tanto, lo más apropiado es continuar con la prueba de hipótesis de correlación, usando el estadígrafo no-paramétrico Rho de Spearman.

Objetivo general: Relación del engagement y el efecto Burnout en la intención de rotar del personal del Diario El Pueblo en Arequipa

Tabla 16

Correlación entre las variables engagement, burnout e intención de rotar

			Intención de rotar
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	-,493**
	Niveles de engagement	Sig. (bilateral) o valor P	,000
		N	90
		Coefficiente de correlación	,495**
	Niveles de burnout	Sig. (bilateral) o valor P	,000
		N	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En la tabla anterior se ha obtenido valores P menores que el valor alfa (0,050), por tanto, se tiene como conclusión que existe correlación estadísticamente significativa entre variable intención de rotar y las variables engagement y efecto Burnout. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

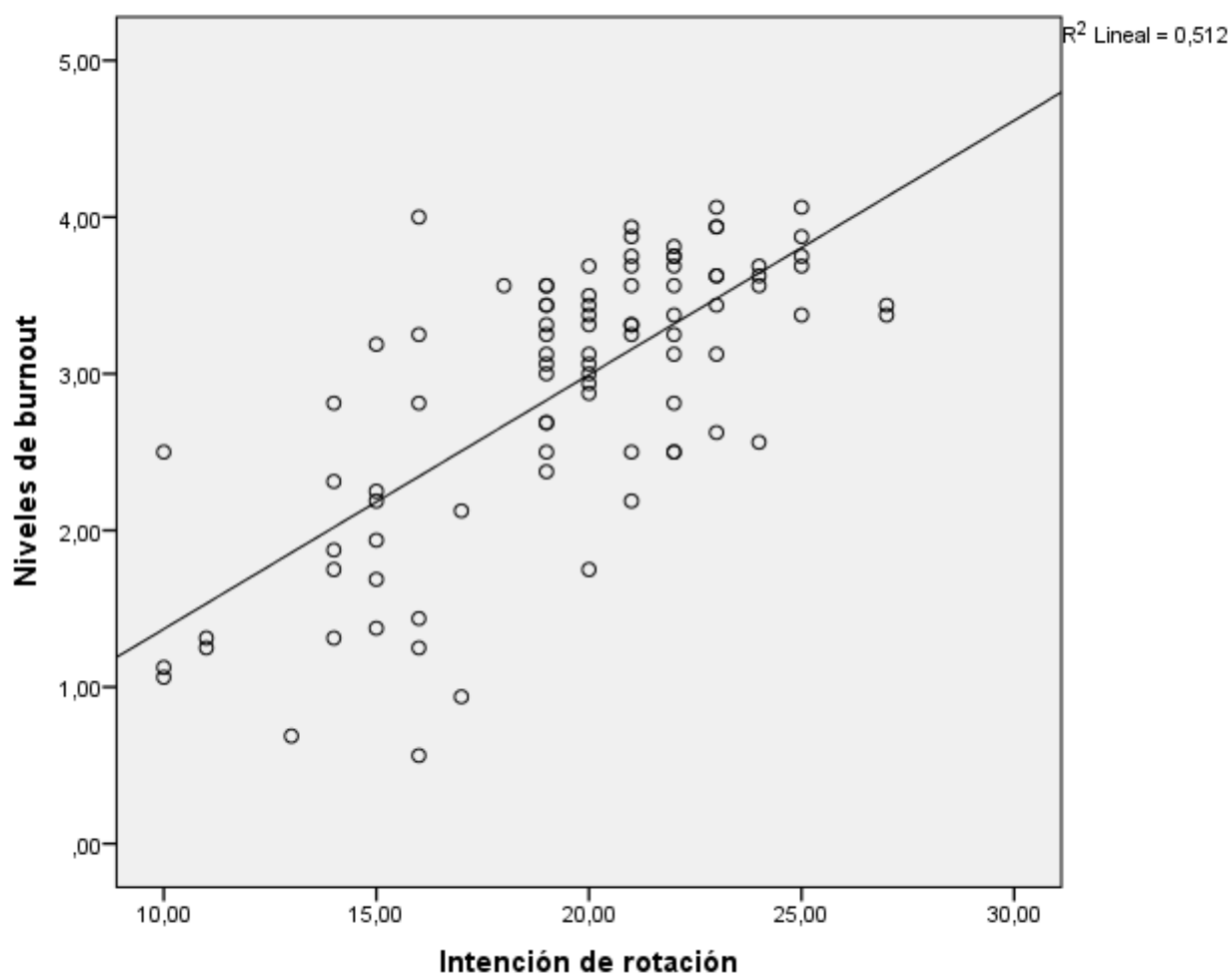


Figura 2. Nube de puntos de la correlación entre las variables burnout e intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura permite apreciar que existe una tendencia progresiva directa (de izquierda a derecha), de tal manera que mayor intención de rotación coincide con mayor nivel del efecto Burnout y menor intención de rotación con menor nivel de efecto Burnout. El efecto Burnout se constituye en un indicativo claro de intención de rotación del personal.

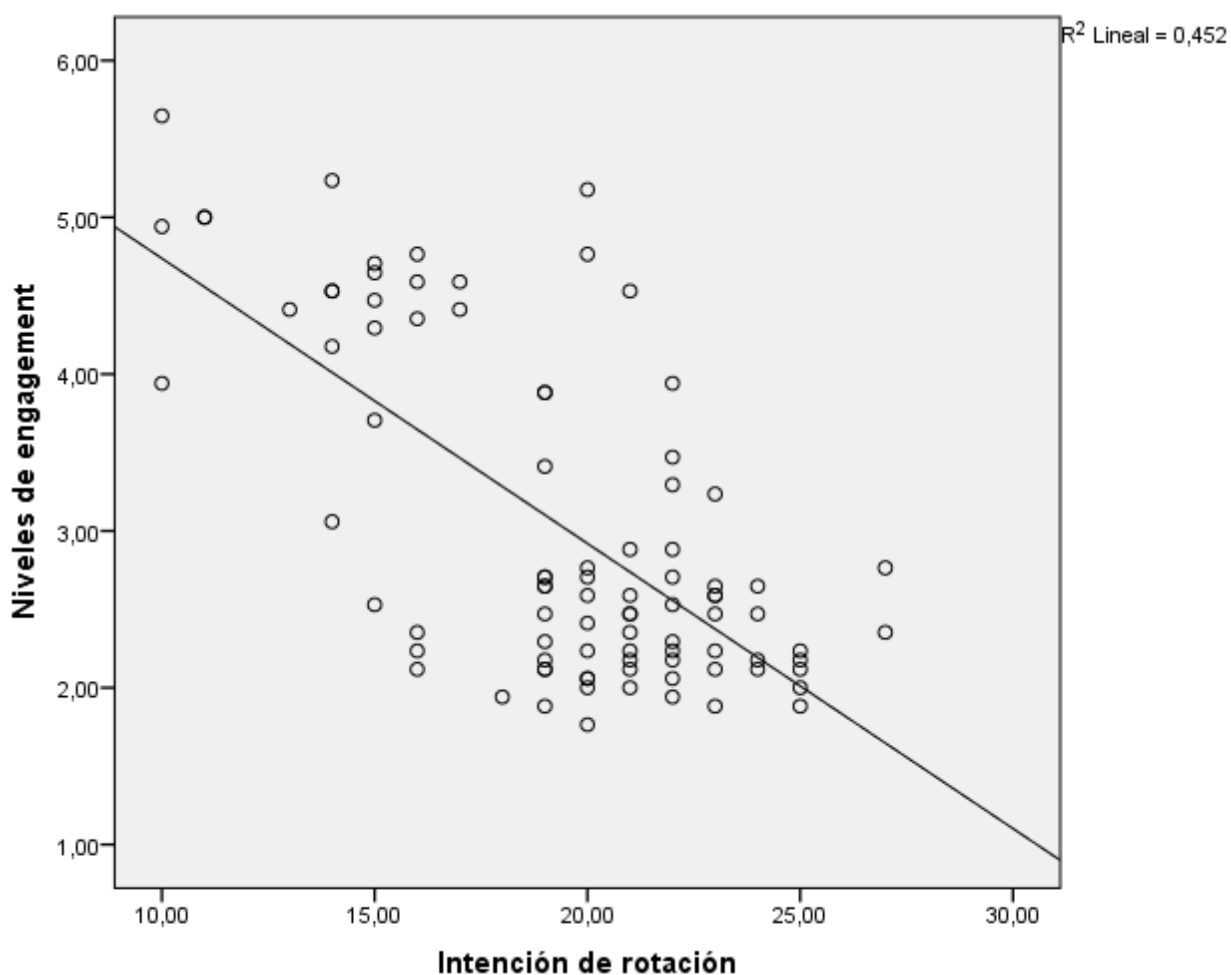


Figura 3. Nube de puntos de la correlación entre las variables engagement e intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura permite apreciar que existe una tendencia progresiva inversa (de derecha a izquierda), de tal manera que mayor nivel de intención de rotación coincide con niveles bajos de engagement y a niveles bajos de engagement con mayor nivel de intención de rotar. El engagement se constituye en un indicativo claro de intención de rotación del personal.

Entonces, como se mencionó Mobley, Horner, & Hollingsworth (1978), esta rotación del personal implica que el empleado tenga un intención voluntaria de retirarse de su trabajo en un futuro cercano. En las cuales hay evidencias de los posibles factores que son mencionados en los

trabajos de Maslach & Jackson (1981), Firth & Britton (1989) y Seidman & Zager (1991) los cuales son empresas que son incapaces de cumplir las normas, en donde los trabajadores son los que retrasan sus tareas, toman largos descansos y poco a poco su nivel de ausentismo va aumentando. Así mismo, esto lo reafirman los estudios de Yaniv (1995) y Maslach (1993) en el cual nos hablan de las posibles consecuencias organizacionales que tiene el efecto Burnout, las cuales una de ellas es el aumento del ausentismo laboral, lo cual conllevará a un posible retiro voluntario de la empresa.

Es por eso que como es sabido y no es lejano a la realidad arequipeña, la gestión del recurso humano debe ser tomado en cuenta y ser gestionada de tal manera que se pueda prevenir la rotación del personal, ya que implicarían una serie de costos que se pueden evitar si hay una mejor propuesta de valor para todos los trabajadores del diario.

Como investigaron Sandoval, González, Sanhueza, Borjas, & Odgers (2007), el aumento del efecto Burnout es un hecho preocupante por las consecuencias que trae consigo. Al ver los resultados, se ve que en el Diario El Pueblo, puede tener la propensión a sufrir ciertas consecuencias como por ejemplo el ausentismo, tener niveles de satisfacción bajos o problemas familiar. Y entre estas consencuencias está presente también la alta rotación. En donde los investigadores concuerdan que el efecto Burnout está relacionado a la alta rotación.

Esta realidad no solo se da en empresas de este rubro, sino también en empresas del rubro de servicios como la de América Móvil, en donde uno de los componentes que afectaban mayormente eran la satisfacción en el trabajo, la autonomía y las condiciones del trabajo (Vucetich, 2014). Así mismo, en una institución financiera en el distrito de Cayma, se perciben niveles negativos del clima laboral (Pérez, 2015).

También se tiene el estudio de Yépez & Quiroz (2016) con el que concuerdan los resultados de esta investigación, ya que ellos examinaron los factores que determinan la satisfacción laboral y la retención del talento humano. En donde concluyeron que entre ambas variables hay correlación positiva. Por cual también es parecida a este estudio, en donde hay ciertos factores que aumentan la intención de rotación del personal de Diario El Pueblo. Los factores en los que coinciden con el efecto Burnout son el sueldo, motivación, flexibilidad laboral, conformidad con las políticas, relaciones interpersonales y oportunidad de promoción. Además se indicó en el estudio que los factores que ayudan a la retención de talento son el compromiso y la comunicación.

Lazarte (2016) en su estudio sobre los efectos del job crafting, Burnout y engagement en la relación de las características laborales y la intención de rotar también coincide en los resultados que se obtuvieron en este estudio. En donde también concuerda que hay relación entre el efecto Burnout, el engagement y la intención de rotar. Estos resultados nos mencionan que a mayores niveles de efecto Burnout, mayor será la intención de rotación y a menor nivel de engagement, también será mayor la intención de rotar.

Y también estudios hechos por Gil-Monte & Peiró (1999) concuerdan en que las dimensiones efecto Burnout tomadas en cuenta en el instrumento MBI-GS se relaciona fuertemente con la intención de rotación, como en este estudio.

Así como en los antecedentes mencionados al inicio de esta investigación, se puede concluir que en nuestra ciudad, los niveles de Burnout son altos y el engagement aún no se toma en cuenta, por lo cual se está perdiendo el talento de las empresas.

Con todos estos resultados, la empresa Diario El Pueblo debe de tomar decisiones que impliquen un cambio y una mejora en la administración del recurso humano, lo cual no solo

ayudará al logro de los objetivos organizacionales, sino también a un mejor manejo de los costos, los cuales pueden ser empleados en capacitación o incentivos que generen un mayor nivel de engagement y así mismo, menores niveles del efecto Burnout. Ya que se concluye mediante la presente investigación que, tanto el engagement, como el efecto Burnout, son variables claras en cuanto a la intención de rotar.

Objetivo específico 1: Niveles de engagement, burnout e intención de rotación.

Para responder al objetivo específico 1, en seguida se analiza los niveles de engagement, efecto Burnout e intención de rotar.

Tabla 17
Niveles de engagement

<i>Niveles</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Nivel muy alto	1	1,1
Nivel alto	8	8,9
Nivel promedio	21	23,3
Nivel bajo	56	62,2
Nivel muy bajo	4	4,4
Total	90	100,0
Media	3,019	

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

El engagement se ha evaluado con el instrumento UWES, el cual considera cinco niveles. El 1,1% del personal del Diario El Pueblo presenta nivel muy alto de engagement, el 8,9% nivel alto, el 23,3% nivel promedio, el 62,2% nivel bajo, y el 4,4% nivel muy bajo. Gracias a la media (3,019) se precisa que el nivel representativo de engagement es nivel bajo.

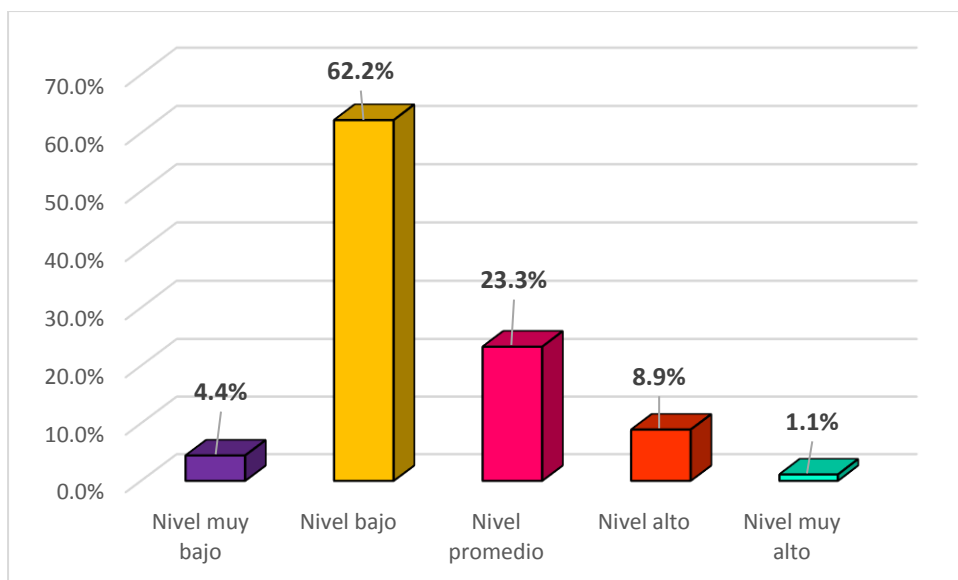


Figura 4. Niveles de Engagement a partir de la base de datos.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Como nos menciona Ccollana-Salazar (2015), el talento humano convierte a las empresas en productivas y rentables, y además es necesario el engagement que puedan tener ellos. El haber conseguido un nivel bajo de engagement significa que el personal presenta estado de ánimo poco positivo respecto a su trabajo, no le enorgullece la empresa ni el puesto de trabajo que en ella tiene, y por esta razón, los resultados del trabajo no son de calidad. Así mismo, se tiene una percepción de no pertenencia en la empresa, donde no tiene la iniciativa de dar un esfuerzo extra por el cumplimiento de sus objetivos. El personal no se siente comprometido, ni tiene la vitalidad o motivación para superarse. Es una condición favorable para que se dé la fuga talentos hacia lugares donde se ofrezca mejores condiciones económicas y de relación laboral.

A diferencia del estudio realizado por Díaz (2018) sobre la relación del clima organizacional y el engagement en promotores de servicios llegaron a la conclusión de que ambas variables se

relacionan de manera positiva y significativa. Pero en cuanto al engagement, se tuvo un puntaje promedio y en esta investigación se tuvo puntaje bajo en esta variable.

Así mismo es el caso de la investigación sobre la motivación laboral y el engagement de Berardi (2015) en trabajadores públicos, se llegó a la conclusión de que la relación entre ambas variables es directa. Lo que quiere decir que a mayor motivación, mayor será el nivel de engagement. En la presente investigación también incluye uno de los factores de engagement a la motivación recibida, ya sea por sus mismos compañeros como a sus supervisores.

En el estudio sobre el engagement laboral en la Contraloría General de la República de Granados (2015), obtuvo puntajes altos de esta variable, a diferencia del Diario El Pueblo que obtuvo puntajes bajos. En el caso del estudio de Granados, se observó que los superiores siempre están al tanto del engagement que poseen sus empleados.

Es por eso que hay una necesidad de analizar las consecuencias organizacionales que implica tener bajos niveles de engagement en los trabajadores, ya que tiene repercusión en la productividad, el desempeño de las funciones y primordialmente, afecta la calidad del servicio. (Edelwich & Brodsky, 1980)

Tabla 18

Análisis del engagement por dimensiones.

<i>Niveles</i>	Dimensión vigor		Dimensión dedicación		Dimensión absorción	
	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Muy alto	1	1,1	0	0,0	2	2,2
Alto	7	7,8	8	8,9	12	13,3
Promedio	22	24,4	23	25,6	19	21,1
Bajo	46	51,1	59	65,6	56	62,2
Muy bajo	14	15,6	0	0,0	1	1,1
Total	90	100,0	90	100,0	90	100,0

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En la dimensión de vigor, sobresalen las siguientes incidencias: el 51,1% del personal puntúa nivel bajo, el 24,4% nivel promedio, y el 15,6% nivel muy bajo, por tanto, el personal cumple las responsabilidades encomendadas con regular energía y persistencia, se requiere mayor fuerza de voluntad.

Respecto a la dimensión dedicación se ha encontrado las siguientes incidencias más altas: el 65,6% presenta nivel bajo, y el 25,6% nivel promedio, de este resultado se puede inferir que la dedicación al trabajo es regular, pero no entusiasta, ni decidida a favor de los objetivos del Diario El Pueblo.

En cuanto a la dimensión de absorción resaltan los siguientes resultados: el 62,2% presenta nivel bajo, el 21,1% nivel promedio y el 13,3% nivel alto. Es un caso similar a las anteriores dimensiones, porque hay tendencia hacia el nivel bajo, por tanto, se infiere que el trabajo en la

empresa no concentra, ni cautiva al personal, sino más bien se realiza por cumplir con las diversas necesidades económicas que el personal debe cumplir.

A nivel general, hay coherencia entre lo hallado en la tabla 16 (niveles de engagement) y la tabla 17 (análisis del engagement por dimensiones).

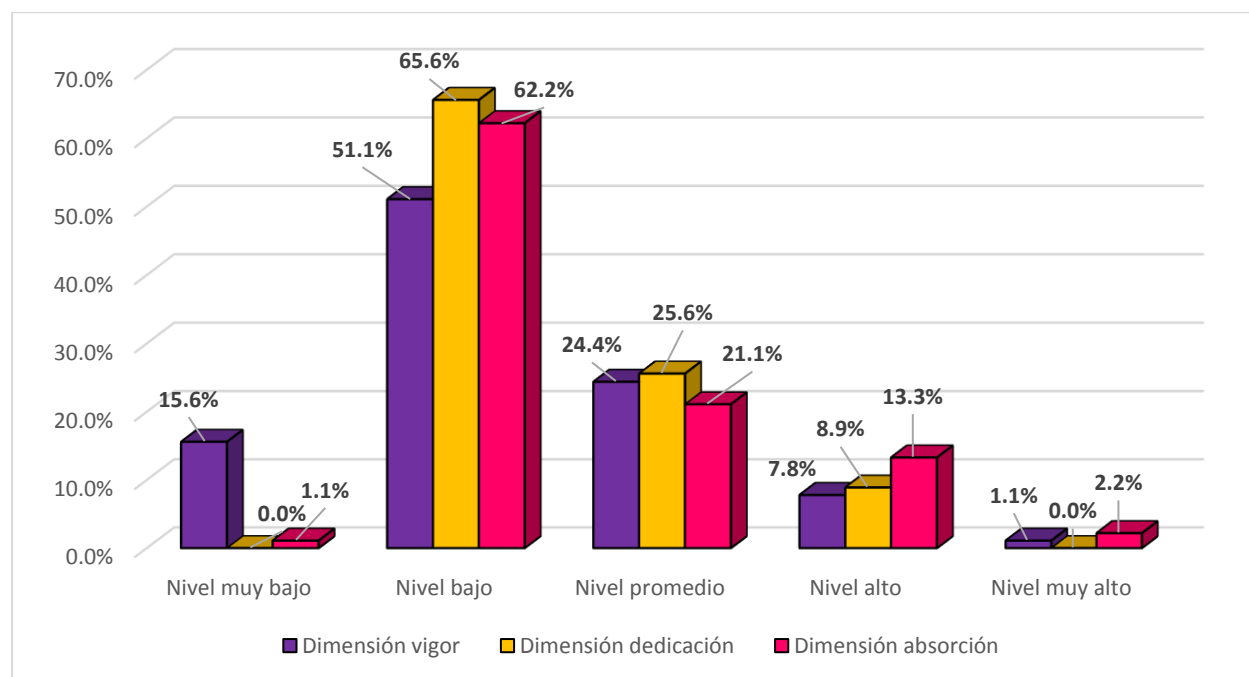


Figura 5. Análisis del engagement por dimensiones a partir de la base de datos.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En cuanto a los niveles del efecto Burnout, tenemos los siguientes resultados:

Tabla 19

Niveles del Efecto Burnout

<i>Niveles</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Burnout alto	33	36,7
Burnout medio-alto	29	32,2
Burnout medio-bajo	14	15,6
Burnout bajo	4	4,4
Burnout muy bajo	10	11,1
Total	90	100,0
Media	2,906	

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

El efecto Burnout se ha medido con el instrumento MBI-GS el cual, reconoce los seis niveles, yendo de muy bajo a muy alto. El 36,7% del personal de la empresa Diario El Pueblo presenta nivel de burnout alto, el 32,2% burnout medio-alto, el 15,6% burnout medio-bajo, el 4,4% burnout bajo, el 11,1% burnout muy bajo. Gracias a la media (2,906) se ha podido identificar que la gran mayoría de la población se encuentra en el nivel alto de burnout.

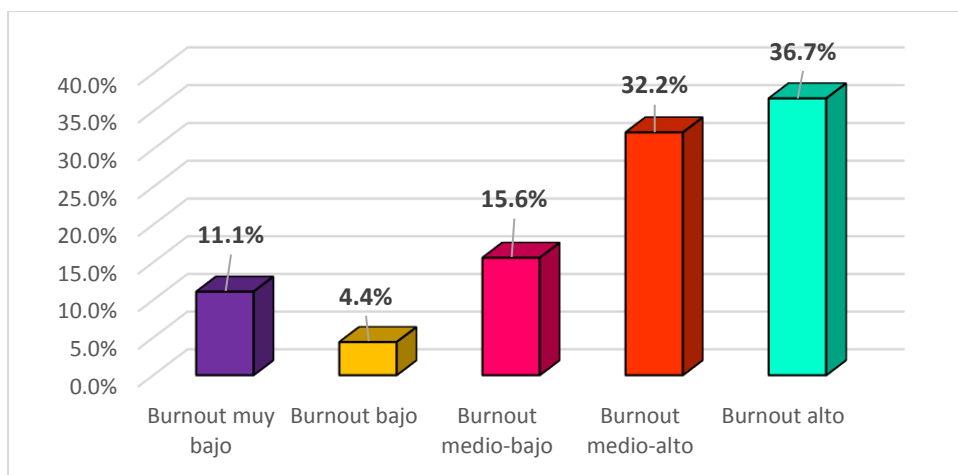


Figura 6. Niveles de burnout a partir de la base de datos.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

El incremento de los niveles de efecto Burnout en las empresas hoy en día es un tema preocupante por las diversas consecuencias. (Sandoval, González, Sanhueza, Borjas, & Odgers, 2007)

El resultado permite inferir que el personal sufre agotamiento físico, emocional y mental debido a que las exigencias del trabajo superan sus capacidades. Esto se da a nivel alto, generando una tensión permanente, afectando su autoestima y provocando paulatinamente la pérdida de interés por el trabajo y el descentramiento de los objetivos de la empresa donde labora.

Así como en el estudio de Chérrez (2015) sobre este efecto en el personal médico del Hospital General de Latacunga, se tuvieron niveles altos en todas las dimensiones esta variable en el Diario El Pueblo. En donde hay un claro desgaste, cansancio y baja percepción de autorrealización en el personal médico de este hospital.

Tabla 20

Dimensiones del Efecto Burnout

	Dimensión agotamiento		Dimensión cinismo		Dimensión eficacia profesional	
<i>Niveles</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Muy alto	25	27,8	30	33,3	4	4,4
Alto	42	46,7	46	51,1	7	7,8
Medio-alto	13	14,4	5	5,6	14	15,6
Medio-bajo	6	6,7	8	8,9	48	53,3
Bajo	2	2,2	0	0,0	16	17,8
Muy bajo	2	2,2	1	1,1	1	1,1
Total	90	100,0	90	100,0	90	100,0

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Al analizar el efecto Burnout por cada una de sus dimensiones, prevalecen los siguientes resultados:

En la dimensión de agotamiento, 46,7% presenta nivel alto, el 27,8% nivel muy alto, y el 14,4% nivel medio-alto. Hay una fuerte incidencia en el nivel alto, esto quiere decir que el personal, a causa de una posible sobreexigencia, en la cual puede sentir que tienen demasiadas tareas por realizar, pero poco tiempo para poder llevarlas a cabo o no tienen la cantidad de recursos necesarias para que puedan ser desempeñadas correctamente, se siente con una menor capacidad para continuar o para mejorar su desempeño.

En el cinismo, el 51.1% presenta nivel alto, el 33,3% nivel muy alto, y el 8,9% nivel medio-bajo. Se incide, una vez más, en el nivel alto, esto quiere decir que el personal pierde el sentido

humano de las relaciones laborales y de colaborador-cliente, las relaciones se tornan distintas, indiferentes, la crítica destructiva, el menosprecio y el sabotaje.

En la dimensión eficacia profesional, el 53,3% presenta nivel medio-bajo, el 17,8% nivel bajo, el 15,6% nivel medio-alto. En esta dimensión, existe una pequeña tendencia hacia los niveles más bajos, esto es debido a que se está evaluando la dimensión positiva del Burnout que es la eficacia profesional. El personal demuestra regular eficacia profesional, esto quiere decir, que su trabajo no le permite demostrar todos sus conocimientos y habilidades por falta de apoyo, de recursos y oportunidades.

Visiblemente, existe un desequilibrio entre lo que el trabajo exige realizar y la capacidad del colaborador para el cumplimiento. Así mismo, se puede identificar que hay una percepción de falta de control. Donde los trabajadores no pueden usar sus propios conocimientos o experiencia para poder colaborar en la toma de decisiones, de igual manera perciben poca autonomía. (Maslach, 2009)

Los trabajadores pueden sentir que las recompensas que les ofrecen son pocas o nulas en comparación del desempeño mostrado en su centro de trabajo. Otro factor que se puede ratificar con estos resultados es el que tiene que ver con las relaciones que tienen entre los mismos colaboradores y sus superiores. (Maslach & Leiter, 1997)

Pueden sentir una falta de confianza o una falta de apoyo cuando hay algún problema que pueda suscitarse. Así mismo, puede que haya cierta ausencia de imparcialidad en el momento de tomar decisiones o en el momento de distribuir recompensas o felicitaciones, conllevando a un ambiente hostil en el trabajo.

Entre los problemas que pueden tener el personal de Diario El Pueblo por presentar niveles altos de este fenómeno están el desgaste de las relaciones interpersonales, cinismo, angustia, desazón, susceptibilidad y depresión. Así mismo, se presentan daños físicos como no poder conciliar el sueño, migrañas, agotamiento y dolencias musculares (Díaz & Sánchez, 2017).

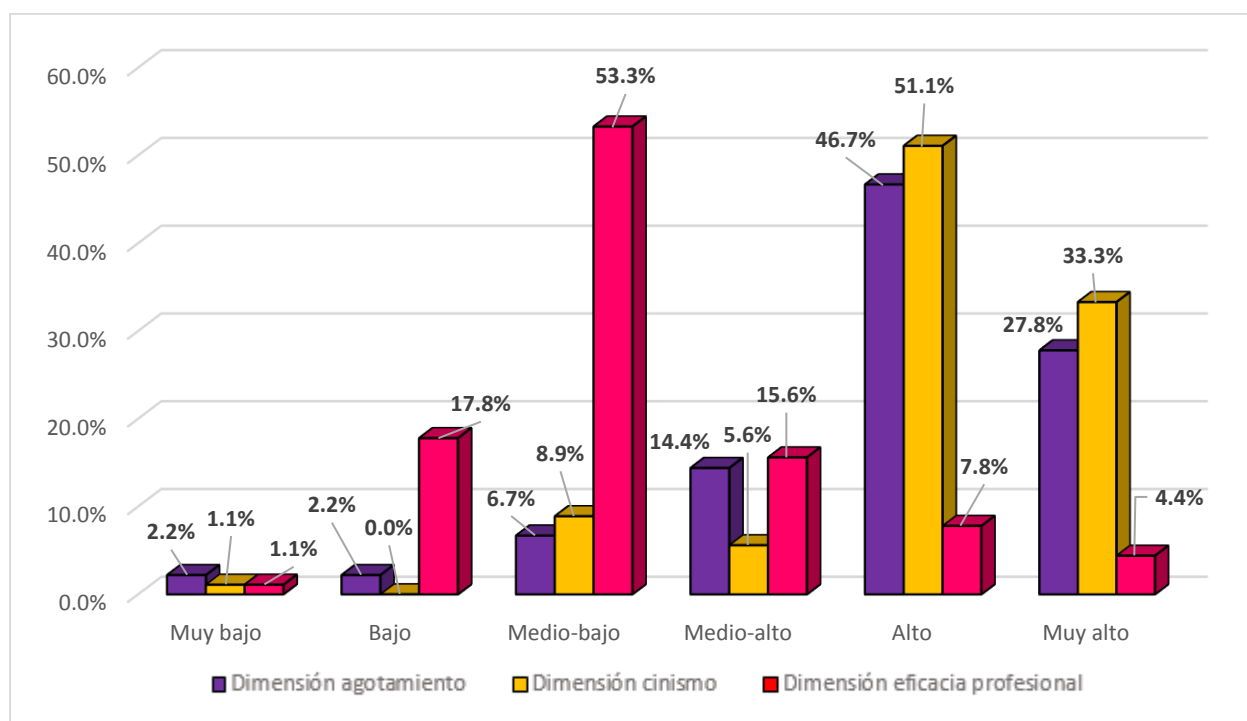


Figura 7. Análisis del Efecto Burnout por dimensiones a partir de la base de datos

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En cuanto a los niveles de intención de rotar se tuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21

Niveles de Intención de rotar

<i>Niveles</i>	<i>F</i>	<i>%</i>
Nivel alto	11	12,2
Nivel medio	68	75,6
Nivel bajo	11	12,2
Total	90	100,0
Media	19,456	

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La intención de rotar se ha evaluado con el PAO (González-Romá, Merí, Luna, & Lloret, 1992). El 12,2% presenta nivel alto de intención de rotar, el 75,6% nivel medio, y el 12,2% nivel bajo de intención de rotar. La media (19,456) permite determinar que el nivel medio es el que mayormente se presenta en la población en estudio.

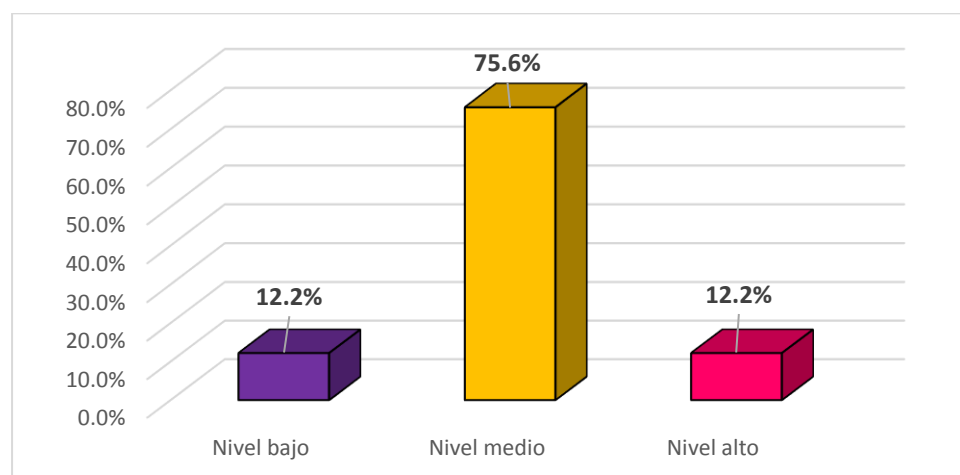


Figura 8. Niveles de la intención de rotar a partir de la base de datos

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Así mismo, esta información es corroborada por la Asociación Peruana de Recursos Humanos el cual tiene el dato que en el Perú tenemos un rotación superior al 18% si es que nos comparamos con otros países de Latino América. El porcentaje promedio para ellos es de 5% a 10%. (MAPFRE, 2017)

El resultado permite inferir que en el personal del Diario El Pueblo existe un nivel considerable de voluntad personal de dejar el empleo en el momento actual o en un futuro próximo debido a que existe cierto descontento con el trato, la remuneración, las exigencias laborales u otros factores, al tiempo que estas personas imaginan encontrar mejores condiciones laborales en otras empresas. Los directivos de la empresa deben asumir esto como un reto para potenciar la satisfacción laboral, teniendo en cuenta que si continúa esta situación, la empresa se comenzará a presenciar la fuga de talentos, y así mismo, del personal ya familiarizado con la cultura de esa organización.

De igual manera, como se sabe, este nivel medio presente perjudica la rentabilidad de la empresa porque conlleva a una desfavorable gestión de operaciones, del recurso humano, comercial y de salud ocupacional. La intención de rotar es un tema importante por la cantidad de efectos negativos si es que esta variable aumenta en frecuencia, ya que podría causar una baja calidad de las tareas encomendadas, teniendo como consecuencias la baja retención de clientes y su fidelización. Es por eso que las empresas deben tener en cuenta que la intención de rotar en un fenómeno que deben tener bajo control.

Al igual que en este estudio se obtuvieron niveles altos de intención de rotación, en el estudio de Centeno & Huancahuire (2017) sobre la rotación voluntariad en las agencias de viajes también se obtuvieron estos niveles, en los cuales los factores principales fueron por búsqueda de un empleo que les brinde mayor crecimiento profesional y mejores ingresos.

Los factores que harían aumentar estos niveles ocasionarán que la sociedad tenga una imagen negativa de la empresa, poca identificación, bajos niveles de engagement hasta un incumplimiento de objetivos empresariales (Millán, 2006). Cuando surgen altos niveles de rotación, la empresa verá mermada su productividad y calidad de trabajo, por lo cual es un tema delicado (Galindo, 2017).

Tener en cuenta también que este es un fenómeno que afectan a todos los rubros empresariales, pero se tiene el dato de que el rubro con mayor rotación es el minero. (Rumbo Minero, 2017)

Objetivo específico 2: Relación de dimensión agotamiento y la intención de rotar

Tabla 22

Correlación de dimensión agotamiento y la intención de rotar

		Dimensión agotamiento	
Rho de Spearman	Intención de rotar	Coefficiente de correlación	,509**
		Sig. (bilateral) o valor P	,000
		N	90

**, La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Aplicando los criterios de interpretación de la prueba de hipótesis de correlación expuestos a inicios de este capítulo de los resultados, se tiene:

Se halló valor P (0,000) menor que valor alfa (0,050), por tanto, hay una correlación significativa en cuanto a la dimensión agotamiento y la intención de rotar. Por lo que, se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Además, se alcanzó un $r: 0,509^{**}$ que quiere decir que la correlación es positiva, de nivel medio y al 99% de confianza, porque en la muestra de estudio se cumple que a mayor nivel de agotamiento, habrá mayor nivel de intención de rotar, y a menor nivel de agotamiento, habrá menor nivel de intención de rotar.

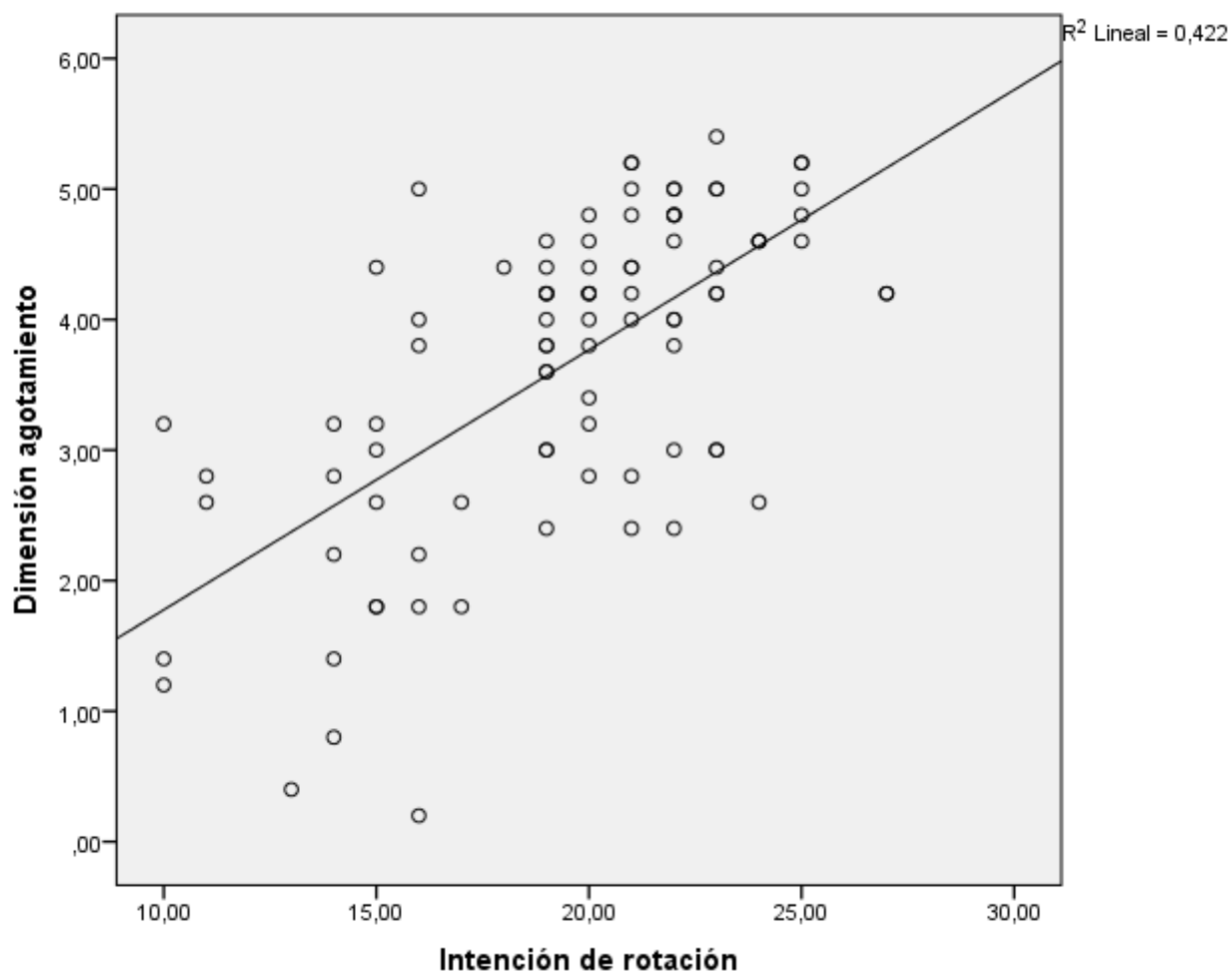


Figura 9. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión agotamiento y la intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura de nube de puntos permite apreciar que las incidencias obtenidas marcan una tendencia progresiva de izquierda a derecha, porque quienes presentan bajo nivel de agotamiento también presentan baja intención de rotación, y quienes presentan alto nivel de agotamiento, también presentan alta intención de rotar. El nivel de agotamiento se constituye en un indicativo claro de la intención de rotación del personal.

Sandoval, González, Sanhueza, Borjas, & Odgers (2007) en sus estudios también mencionan la correlación existente entre el agotamiento y la intención de rotar, entre otras consecuencias preocupantes presentes en las empresas.

Por lo cual podemos decir, que el sentirse de cierta manera sobreexigido, o que sienta un desequilibrio entre la capacidad del trabajador y las tareas encomendadas, así mismo, cuando el trabajador se siente agotado, sin ningún motivo para realizar sus tareas, percibir que le falta tiempo para terminar sus labores, tener sentimientos de desesperación, dejadez o frustración, lo cual conlleva a aumentar la intención de rotación laboral. (Bobadilla, Callata, & Caro, 2015)

Así mismo, Salanova & Llorens (2008) nos mencionan las posibles causas que pueden estar relacionadas con una mayor intención de rotación, como lo son los horarios inadecuados o que no tenga autonomía. Así mismo, el hecho de que trabajen por largas jornadas laborales, implicará un claro agotamiento que mermará en la productividad de la empresa, llegando a un punto en que el personal no se sienta a gusto y sus niveles de querer cambiar de trabajo aumenten. (Guillén & Guil, 2000)

Objetivo específico 3: Relación la dimensión cinismo y la variable intención de rotar

Tabla 23

Correlación la dimensión cinismo y la intención de rotar

			Dimensión cinismo
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		,572**
	Intención de rotación	Sig. (bilateral) o valor P	,000
	N		90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se halló valor P (0,000) que es menor que el valor alfa (0,050), por tanto, existe correlación estadísticamente significativa entre la cinismo y la intención de rotar. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Además, se obtuvo $r: 0,572^{**}$ que quiere decir que la correlación es de nivel media, positiva, al 99% de confianza y 1% de margen de error. Esto significa que se cumple que mientras mayor sea el nivel de cinismo, habrá un mayor nivel de intención de rotar y mientras haya un menor nivel de cinismo, habrá un menor nivel de intención de rotar.

Con lo cual, se puede decir que el hecho de tener actitudes insensibles, frialdad, distanciamiento (tanto hacia los clientes como con los demás miembros de la empresa), irritabilidad, con una inclinación a evaluarse de manera negativa o una disminución de motivación, conllevará a que el trabajador tenga la intención de rotar.

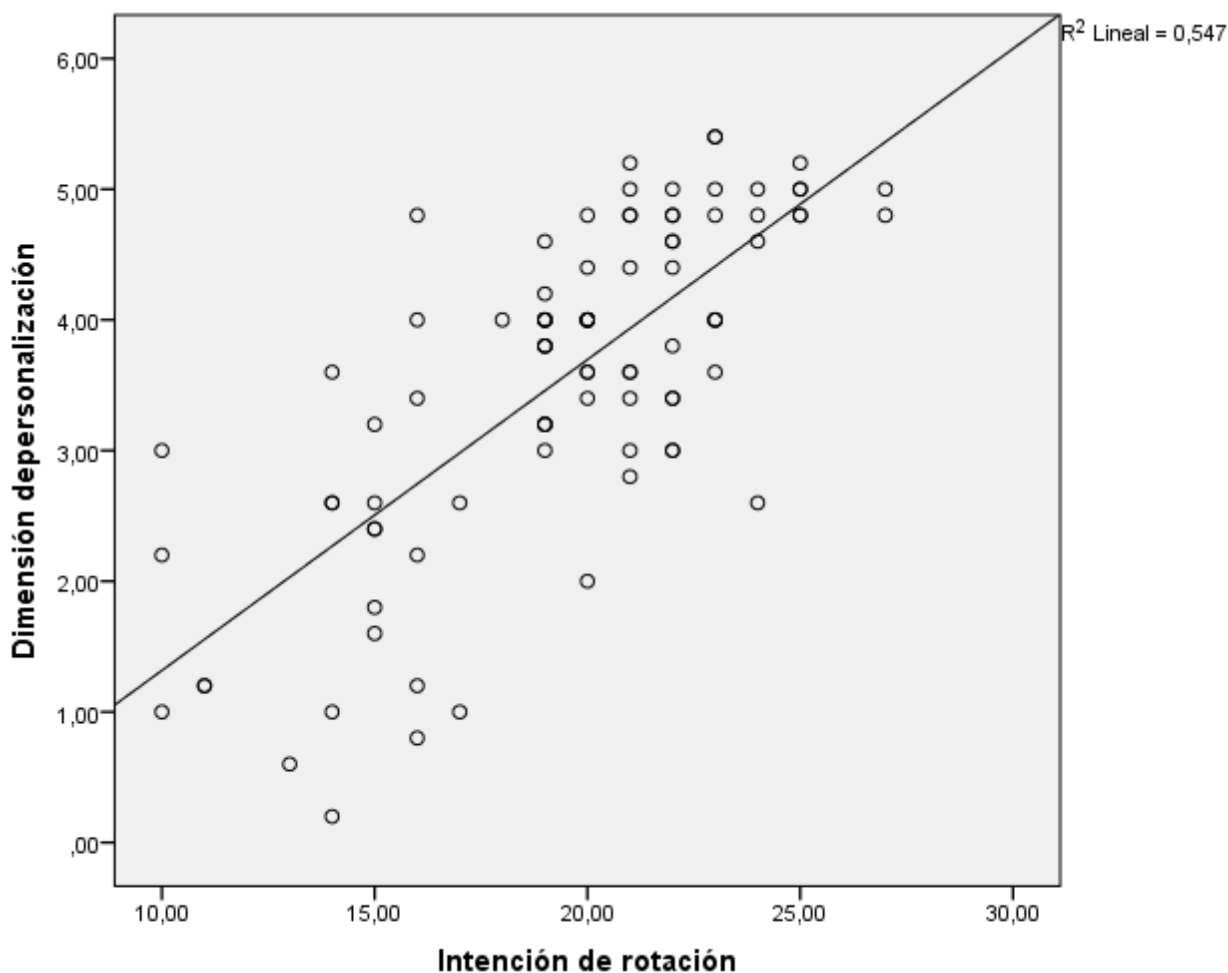


Figura 10. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión cinismo y la intención de rotar.

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se aprecia que quienes presentan bajo nivel de cinismo, también presentan baja intención de rotación, y quienes presentan alto nivel de cinismo también tienen alta intención de rotar, formando de esta manera una tendencia positiva y progresiva en la nube de puntos. El alto cinismo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotación del personal.

El cinismo se trata de una actitud indiferente a las relaciones interpersonales (entre empleados o relación empleado-supervisor), así mismo a las metas que el empleado debe alcanzar. (Vallejo-

Martín, 2017). Así mismo se manifiesta a través de la autocrítica, autosabotaje y menosprecio por las metas propias y las organizacionales. (Moreno, Rodríguez, & Escobar, 2001)

Así mismo, hay investigaciones en donde los profesionales muestran un aumento de irritabilidad, ironismo y de pérdida de la motivación. (Apiquian, 2007; García M. , 1991)

Las investigaciones nos mencionan la labor que juega el estrés en el entorno laboral, el cual tiene una serie de resultados perjudiciales como por ejemplo la insatisfacción laboral, indiferencia, conflictos laborales, malas relaciones interpersonales, baja calidad, poca motivación al realizar sus funciones, una mayor propensión a querer retirarse de la empresa y hasta la deserción laboral. (Guillén & Guil, 2000; Regts & Molleman, 2012)

Objetivo específico 4: Relación dimensión eficacia profesional y variable intención de rotar

Tabla 24

Correlación dimensión eficacia profesional y la intención de rotar

			Eficacia profesional
Rho de Spearman	Intención de rotación	Coeficiente de correlación	-,310**
		Sig. (bilateral) o valor P	,003
		N	90

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se obtuvo valor P (0,003) que es menor que el valor alfa (0,050), por tanto, existe correlación estadísticamente significativa entre la dimensión de eficacia profesional y la variable intención de rotar. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Además, se obtuvo r : -0,310 que quiere decir que existe una correlación de nivel bajo, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error. Esto significa que se cumple que a menor nivel de eficacia profesional, hay mayor nivel de intención de rotar y a mayor nivel de eficacia profesional hay menor nivel de intención de rotar.

Al tener niveles medio-bajos de eficacia profesional causarán mermas en la productividad y en la calidad del trabajo. Por eso es que es un tema delicado que se debe de tomar con mucha atención (Galindo, 2017). Lo cual poco a poco podrá conllevar a que el personal de Diario El Pueblo no se sienta cómodo en su puesto de trabajo y comience a tener la intención de rotar a otro trabajo donde pueda crecer profesionalmente y encontrar una importancia en el trabajo que realice.

Bakker & Demerouti (2013) infieren que cuando las demandas laborales son mayores a lo que el trabajador puede realizar, el bajo rendimiento laboral, la poca capacidad de trabajar bajo presión, el no poder crecer profesionalmente, el no encontrar un sentido o valor a su trabajo, no tener expectativas sobre su puesto, conllevarán a que el trabajador poco a poco tenga una intención de rotar.

También Maslach & Jackson (1981), Garden (1991) y Yaniv (1995) han encontrado correlaciones entre bajo rendimiento laboral y la intención de rotar.

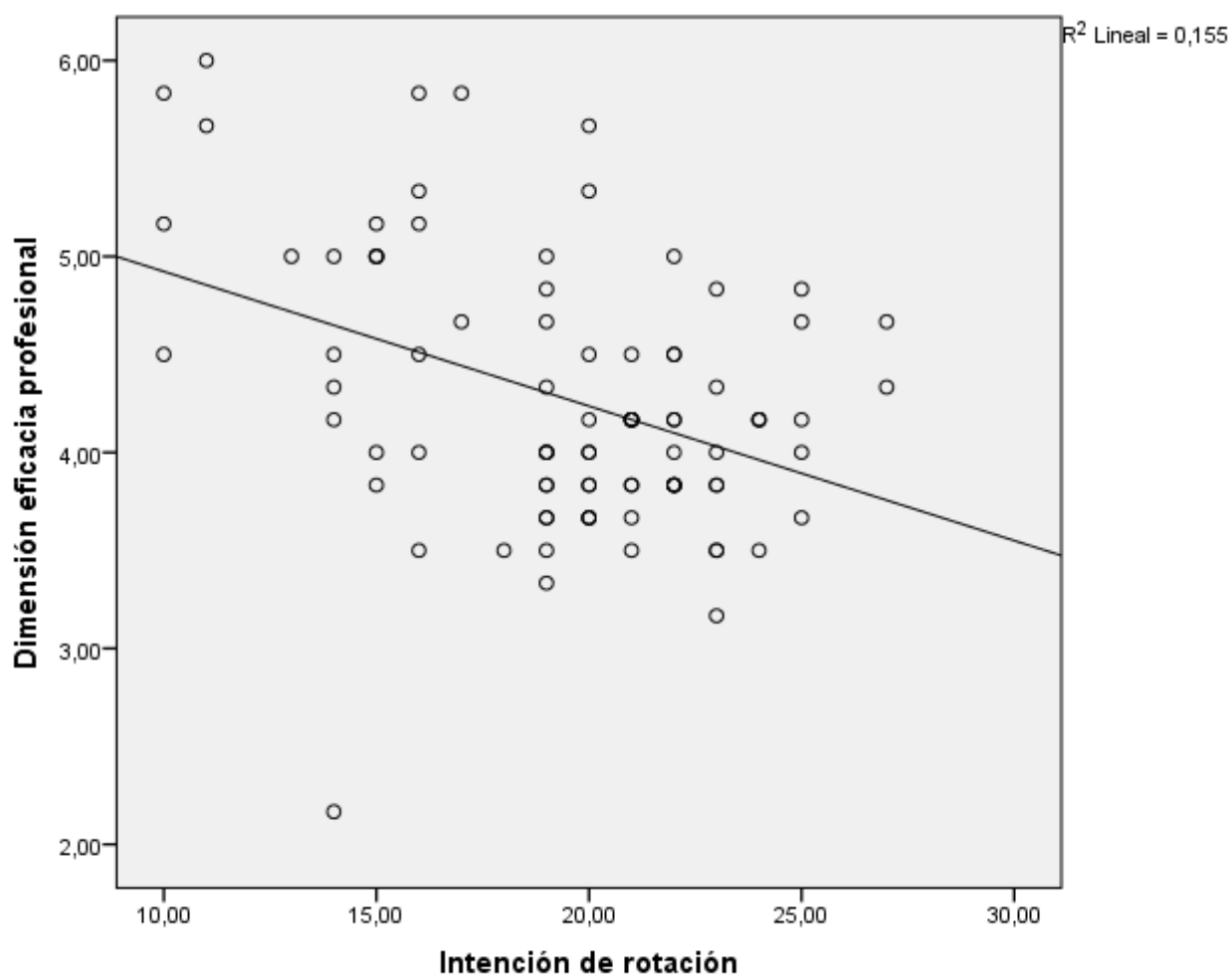


Figura 11. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión eficacia profesional y la intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura de nube de puntos permite apreciar que el estudio arroja que la población presenta una tendencia inversa (de derecha a izquierda) de las variables analizadas, es decir, que las personas que presenten elevados niveles de eficacia profesional, presentarán niveles más bajos de intención de rotar y viceversa. Es por eso que la eficacia profesional se constituye como un indicativo de la intención de rotar del personal.

Objetivo específico 5: Relación dimensión vigor y variable intención de rotar.

Tabla 25

Correlación dimensión vigor y la intención de rotar

			Dimensión vigor
Rho de Spearman		Coefficiente de correlación	-,494**
	Intención de rotar	Sig. (bilateral) o valor P	,000
		N	90

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se halló un valor P (0,000), lo cual es menor que el valor alfa (0,050), por tanto, se concluye que en la población de estudio existe correlación estadísticamente significativa entre la dimensión vigor y la variable intención de rotar.

Además, se obtuvo $r: -0,494^{**}$, lo que quiere decir que existe una correlación media, inversa y al 99% de confianza, esto significa que mayores niveles de la dimensión vigor están asociados a menores niveles de intención de rotar, y menores niveles de intención de rotar están asociados a mayores niveles de vigor.

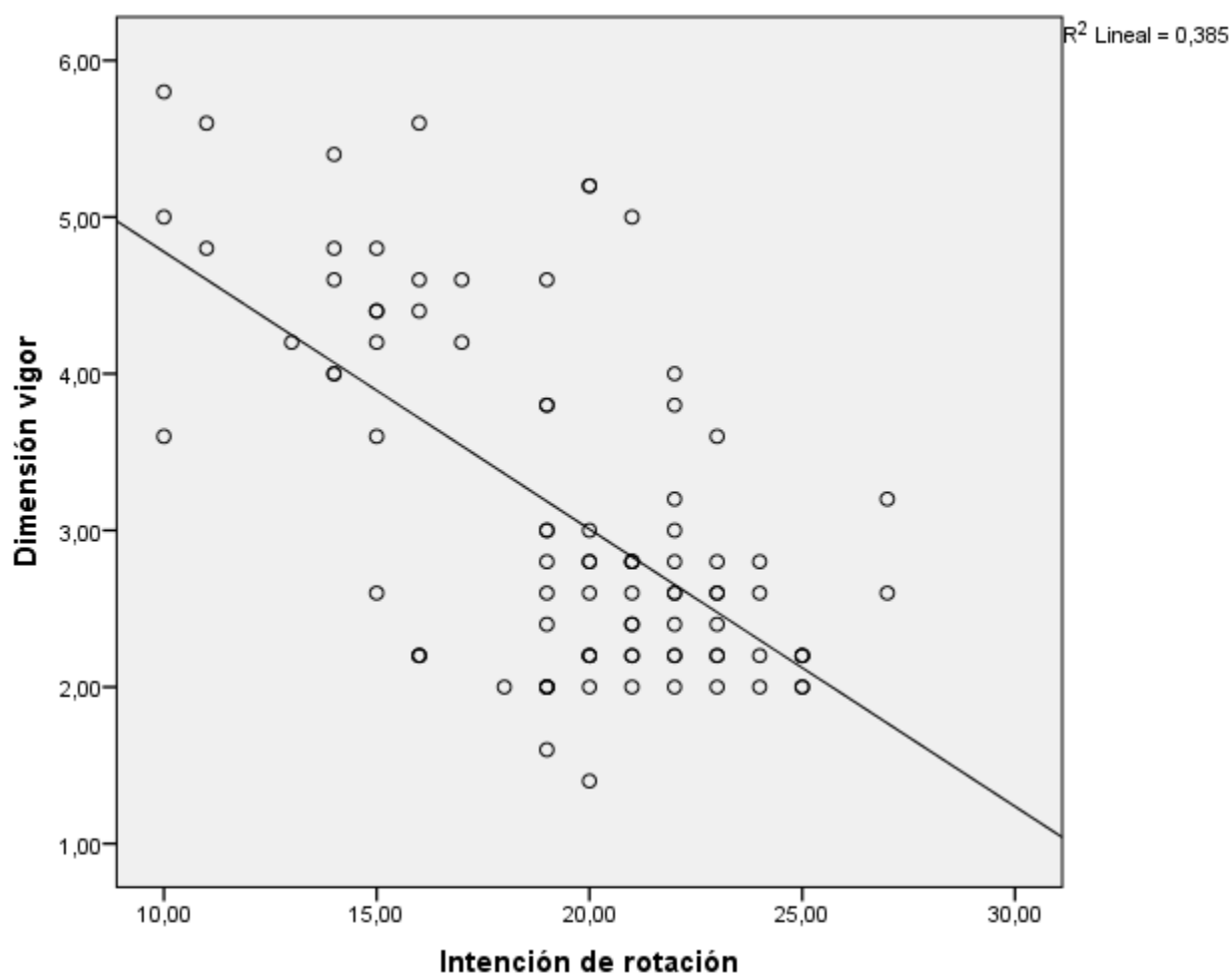


Figura 12. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión vigor y la intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura de nube de puntos permite apreciar que el estudio arroja que la población presenta una tendencia inversa (de derecha a izquierda) de las variables analizadas. Es decir, a mayor intención de rotar menor será el nivel de vigor, y a menor intención de rotar será mayor el nivel de esta variable. El nivel bajo de vigor en el trabajo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotación del personal.

Así como en el estudio de Granados (2015) sobre el engagement en la dirección de talento humano se obtuvo como resultados que a mayor sea el nivel de engagement, mayor será la productividad y el bienestar. La diferencia con este estudio, es que en la Contraloría General de la República el puntaje de la dimensión vigor obtuvo puntaje alto, en cambio, en Diario El Pueblo el puntaje fue bajo.

En el estudio realizado por Díaz & Sánchez (2017) sobre el engagement laboral en la empresa FAMAI SEAL JET S.A.C. obtuvo como resultados niveles altos de engagement en sus trabajadores, y en específico, la dimensión vigor también obtuvo niveles altos en la mayoría de su personal, los cuales experimentan altos niveles de energía y resiliencia.

En el caso del estudio realizado en los trabajadores de atención al público del banco Scotiabank (León, 2017) obtuvo como resultados que en cuanto a la dimensión vigor, los encargados de atender en ventanilla presentan un nivel medio o regular.

A diferencia de este estudio que la mayoría del personal de Diario El Pueblo obtuvo puntaje bajo en esta dimensión. Pero sí se tiene correlación entre la dimensión vigor y la intención de rotar.

Con este resultado se infiere que el esfuerzo que el trabajador le pone al momento de realizar sus funciones es mínimas, así mismo, no tiene la capacidad de poder hacerse cargo si hubiera dificultades en algún aspecto de su trabajo. Y por lo tanto, no creen que invertir esfuerzo en su trabajo sea necesario (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). También el hecho de tener jornadas largas de trabajo puede causar bloqueos que no ayuden a mejorar la productividad de la empresa o también puedan tener actividades multitarea que impiden que mantengan una buena concentración y por ende, la calidad del trabajo sea inferior y el trabajador quiera retirarse de la organización (Guillén & Guil, 2000) .

Objetivo específico 6: Relación dimensión dedicación y la intención de rotar

Tabla 26

Relación dimensión dedicación y la intención de rotar

			Dimensión dedicación
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación		-,504**
	Intención de rotar	Sig. (bilateral) o valor P	,000
	N		90

**, La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se halló un valor P (0,000), lo cual es menor que el valor alfa (0,050), quiere decir que existe una correlación significativa de la dimensión dedicación y la intención de rotar. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Además, se obtuvo $r: 0,504^{**}$ que corresponde a correlación de nivel medio, inversa, al 99% de confianza y a 1% de margen de error. Esto es porque en la población analizada se cumple que a menor nivel de dedicación hay mayor nivel de rotación, y viceversa.

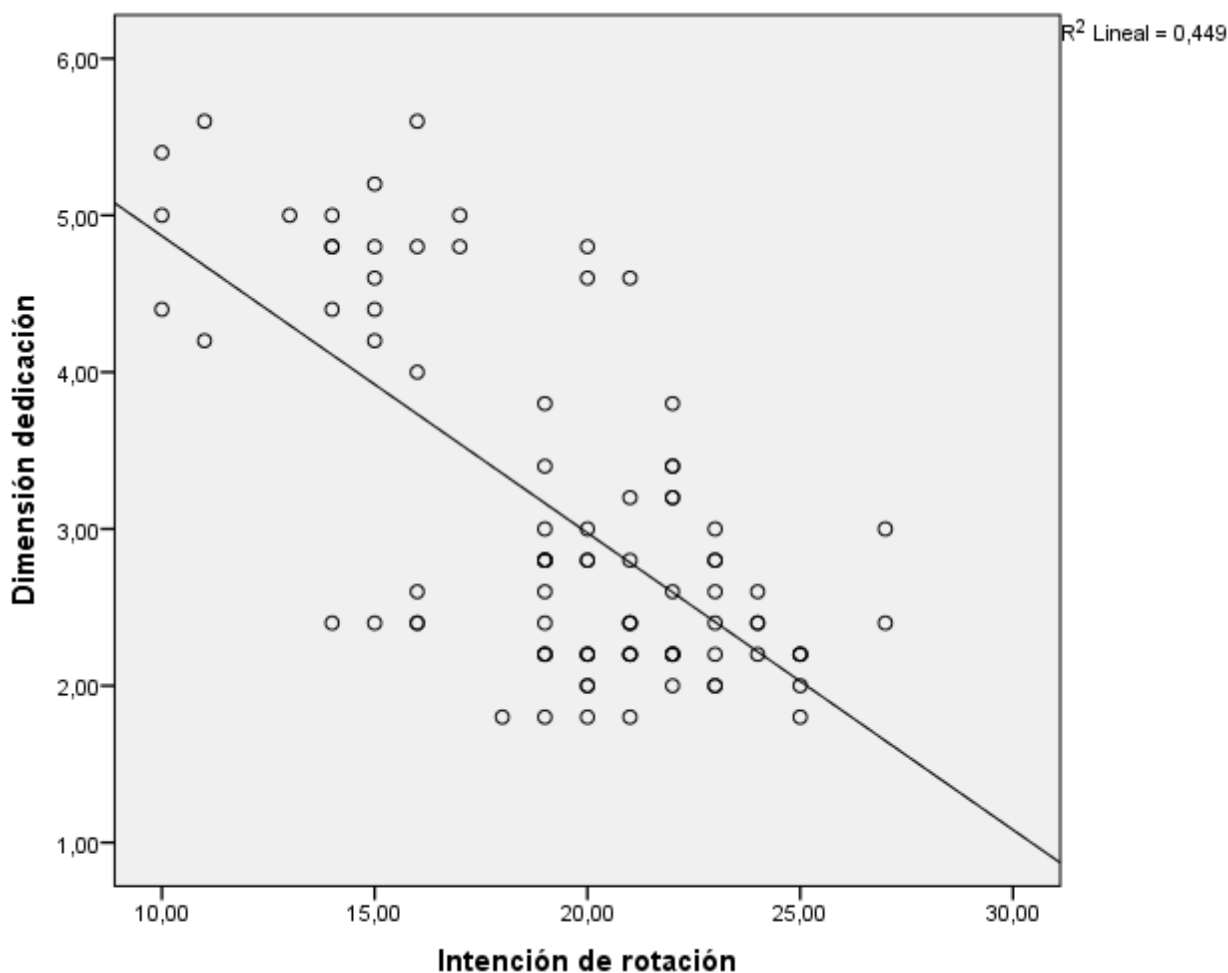


Figura 13. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión dedicación y la intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

En la figura anterior se aprecia una tendencia progresiva y en sentido inverso porque quienes presentan niveles elevados de dedicación también presentan niveles bajos de intención de rotación, y quienes presentan niveles bajos de dedicación también presentan niveles altos de intención de rotación. La baja dedicación en el trabajo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotación del personal.

En la investigación que se hizo en la empresa FAMAI SEAL JET S.A.C. sobre el engagement laboral de sus trabajadores, se llegó a la conclusión de que presentan niveles elevados de

engagement en sus trabajadores. Y en cuanto a la dimensión dedicación de la variable engagement, se obtuvieron niveles altos, donde ellos muestran identificación y entusiasmo en sus laborales (Díaz & Sánchez, 2017). A diferencia de este estudio que la mayoría del personal de Diario El Pueblo obtuvo puntaje bajo en esta dimensión. Pero sí se tiene correlación entre la dimensión dedicación y la intención de rotar.

En cuanto a la investigación realizada por León (2017) sobre el engagement laboral de los empleados encargados de la atención al público de Scotiabank se llegó a la conclusión de que los trabajadores respondieron de manera negativa a esta dimensión, es decir, que tuvo puntaje bajo la dimensión dedicación. Este resultado también ocurrió en el personal de Diario El Pueblo.

El bajo nivel de dedicación implicará que no haya una entrega plena al momento de realizar sus funciones, lo cual tendrá como consecuencia el trabajar sin entusiasmo ni inspiración. No estará involucrado con su trabajo, en donde no tomará como un reto las tareas que se le puedan asignar. No estará orgulloso de su trabajo ni tendrá la conexión que se debe tener entre el trabajador y su empleo, lo cual conllevará a que éste tenga la intención de rotar de su centro de trabajo (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002). Así mismo, el trabajador no se sentirá implicado en sus tareas, por ende, no estará involucrado con el logro de objetivos ni identificado con ellos. (Salanova & Llorens, 2008).

Objetivo específico 7: Relación dimensión absorción y la intención de rotar

Tabla 27

Relación dimensión absorción y la intención de rotar

		Dimensión absorción	
Rho de Spearman	Intención de rotar	Coefficiente de correlación	-,513**
		Sig. (bilateral) o valor P	,000
		N	90

**, La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

Se halló valor P (0,000) que es menor que el valor alfa (0,050), esto significa que hay una correlación estadísticamente significativa entre la absorción e intención de rotar. Se aprueba la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

También se tuvo un r: -0,513**, lo que quiere decir que la correlación es de nivel media, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error. Entonces en la población se cumple que a mayor absorción en el trabajo hay menor intención de rotación, y a menor absorción en el trabajo hay mayor intención de rotación.

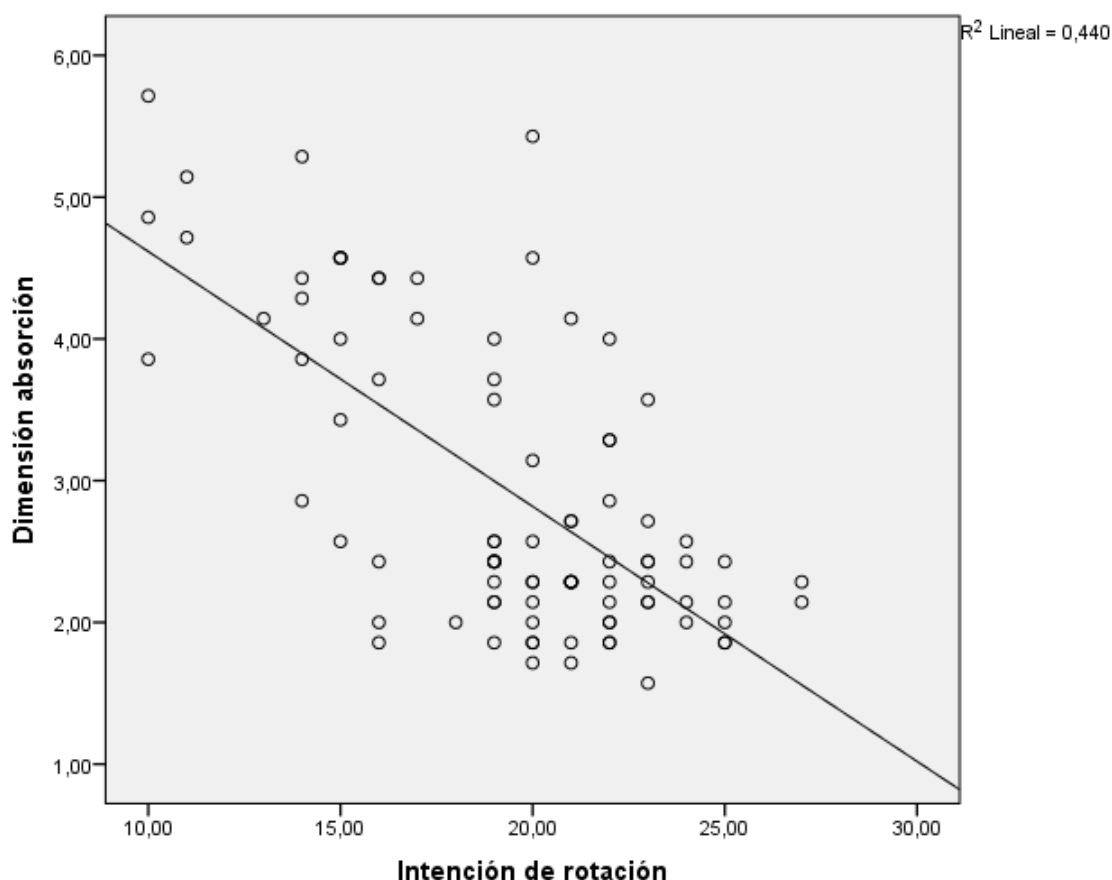


Figura 14. Nube de puntos de la correlación entre la dimensión absorción y la intención de rotar

Nota. Adaptada elaboración propia de la investigación realizada (2019)

La figura permite apreciar que existe una tendencia progresiva inversa (de derecha a izquierda), de tal manera que mayor intención de rotación coincide con menor absorción en el trabajo, y menor intención de rotación con mayor absorción, de esta manera, la absorción en el trabajo se constituye en indicativo claro de intención de rotación del personal.

En cuanto al estudio realizado por Díaz & Sánchez (2017) sobre el engagement laboral del personal de la empresa FAMAI SEAL JET S.A.C. se tuvo como resultado que se tuvieron puntajes elevados en esta variable. Y sobre la dimensión absorción, el personal obtuvo altos niveles, en donde ellos se encuentran inmersos en las tareas que se les han sido designadas.

A diferencia de este estudio, donde gran parte del talento humano de Diario El Pueblo obtuvo puntaje bajo en esta dimensión. Pero sí se tiene correlación entre la dimensión absorción y la intención de rotar.

León (2017) en su investigación de los empleados encargados de la atención al público de Scotiabank sobre el engagement llegó a la conclusión de que el menor puntaje encontrado fue el de esta dimensión, por lo cual se infiere que los empleados de esta empresa no se sienten compenetrados con el lugar donde trabajan. Este resultado también ocurrió en el personal de Diario El Pueblo.

En base a los resultados, el personal de esta empresa no llega a concentrarse en sus labores, ni se siente comprometido con su puesto o empresa, donde las horas en el trabajo transcurren lentamente y el desligarse de sus tareas es más fácil. Entonces por consecuencia, poco a poco el personal de Diario El Pueblo tendrá mayor intención de rotar a otro empleo. (Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout, 2011; Salanova & Llorens, 2008 y Maslach, 2009)

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

En la investigación realizada en el personal de la empresa Diario El Pueblo, Arequipa 2019, se ha encontrado lo siguiente:

PRIMERA RELACIONADA AL OBJETIVO GENERAL:

En la prueba de hipótesis general, se halló lo siguiente: al correlacionar las variables engagement e intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: -0,493^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por tanto, en la población se cumple que a mayor engagement se da menor intención de rotar, y a menor engagement hay mayor intención de rotar. El engagement se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar. Por lo tanto se aprueba la hipótesis planteada.

Al correlacionar las variables burnout e intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: 0,495^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo directo, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por tanto, en la población se cumple que a mayor burnout se da mayor intención de rotar, y a menor burnout hay menor intención de rotar. Por tanto, también el burnout se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar. Por lo tanto se aprueba la hipótesis planteada

SEGUNDA RELACIONADA AL 1ER OBJETIVO ESPECÍFICO:

El nivel de engagement es de nivel bajo (62,2%) por lo que se infiere que el nivel de adhesión al trabajo en el personal no cumple con el ideal. El nivel de burnout es medio-alto (32,2%), esto quiere decir que el personal padece el agotamiento en el trabajo, por lo cual, trata a los demás de manera indiferente y su labor tiene baja eficacia profesional. La intención de rotar es de nivel medio (75,6%), esto quiere decir que en el personal hay cierto nivel de deseo voluntario de abandonar la empresa donde trabaja, apenas encuentre una oferta algo mejor que la actual.

TERCERA RELACIONADA AL 2DO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Los conjuntos de datos carecen de distribución normal, por ello, se usó para correlacionar el estadígrafo no-paramétrico Rho de Spearman. Al correlacionar la dimensión agotamiento y la variable intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: 0,509^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo directo, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor agotamiento hay mayor intención de rotar, y viceversa. El nivel de agotamiento se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar del personal.

CUARTA RELACIONADA AL 3ER OBJETIVO ESPECÍFICO:

Al correlacionar el cinismo y la intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: 0,572^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo directo, al 99% de confianza y al 1% de margen de

error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor cinismo hay mayor intención de rotar, y a menor cinismo hay menor intención de rotar. El nivel de cinismo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar del personal.

QUINTA RELACIONADA AL 4TO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Al correlacionar la dimensión eficacia profesional y la intención de rotar se halló $P: 0.003$ y $r: -0.310^{**}$, por tanto se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación entre las dimensiones, y esta correlación es de nivel bajo, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor eficacia profesional, sea menor el nivel de intención de rotar y viceversa. Es por eso, que la eficacia profesional se constituye un indicativo de la intención de rotar del personal.

SEXTA RELACIONADA AL 5TO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Al correlacionar la dimensión vigor y la intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: -0,494^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor vigor hay menor intención de rotar, y a menor vigor hay mayor intención de rotar. El nivel de vigor en el trabajo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar del personal.

SÉPTIMA RELACIONADA AL 6TO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Al correlacionar la dimensión dedicación y la intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: -0,504^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor dedicación hay menor intención de rotar, y a menor dedicación hay mayor intención de rotar. El nivel de dedicación en el trabajo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotar del personal.

OCTAVA RELACIONADA AL 7MO OBJETIVO ESPECÍFICO:

Al correlacionar la dimensión absorción y la intención de rotar se halló $P: 0,000$ y $r: -0,513^{**}$, por tanto, se aprueba la hipótesis de investigación de que hay una correlación estadísticamente significativa, y esta correlación es de nivel medio, de tipo inverso, al 99% de confianza y al 1% de margen de error, por lo que, en la población estudiada se cumple que a mayor absorción en el trabajo hay menor intención de rotar, y a menor absorción en el trabajo hay mayor intención de rotar. El nivel de absorción o concentración en el trabajo se constituye en un indicativo claro de la intención de rotación del personal.

5.2.Recomendaciones

PRIMERA:

Los hallazgos obtenidos de esta investigación indican un camino claro de solución al fenómeno de la intención de rotación de los trabajadores de Diario El Pueblo. Es por tal razón, que la empresa debería prestar mayor atención a estos dos fenómenos, el efecto Burnout y el engagement, para tener una mejor toma de decisiones con respecto al recurso humano de Diario El Pueblo. Así mismo, para las empresas en general, es útil recabar información de esta índole para saber con exactitud qué dimensión deben de tener en cuenta para poder tener mejores resultados en la rentabilidad de las empresas, ya que es un fenómeno que está acaeciendo en la actualidad, para beneficio empresarial y el de la sociedad.

SEGUNDA:

Al ver la situación actual de los trabajadores de Diario El Pueblo, se recomienda al encargado de recursos humanos que se pueda enfocar en establecer nuevas estrategias y mejores condiciones laborales que hagan reducir los nivel del efecto Burnout y así mismo que hagan aumentar los niveles de engagement en el personal. Todo esto en pro de mejorar la calidad del trabajo y en optimizar la salud de los empleados, para que se pueda retener el talento que se posee actualmente y evitar costos innecesarios.

TERCERA:

Se recomienda al área encargada de los recursos humanos ser consciente de la carga que se le exige a los trabajadores, saber cuáles son las funciones referentes al puesto de trabajo de los empleados que se tiene a cargo, con el fin de no sobrecargarlos con tareas que están fuera del perfil de puesto. Ya que si se le aumenta más funciones para que esté ocupado la mayor parte del tiempo, se corre el riesgo de agotarlo física y emocionalmente. Así mismo, se recomienda mantener el dialogo, para que los encargados estén al tanto de los problemas que puedan surgir y poder dar soluciones óptimas. De la misma forma, se recomienda cuidar la mente y cuerpo de los trabajadores realizando ejercicios de relajación u otra forma de ejercicios que permitan desestresarse, incentivando también las pausas activas.

CUARTA:

Se recomienda al encargado del personal y jefes de Diario El Pueblo el enriquecimiento de la comunicación entre ellos y el personal, así mismo entre todos los niveles de la empresa, con el fin de poder identificar el causante de este cinismo. También es necesario que se tome en cuenta las opiniones en el momento de la toma de decisiones de los empleados de todos los niveles. Así mismo, es importante una motivación verbal positiva, de tal forma que se pueda incentivar a los empleados (de manera individual y grupal) para que sienta que su trabajo es considerado valioso. De la misma forma, los jefes podrían hacer público los logros de cada área o de algún trabajador en especial para que haya una mejora continua y ésta sea de forma voluntaria. Se recomienda también fomentar actitudes positivas, como por ejemplo realizar actos de amabilidad y

compañerismo, expresión de gratitud, centrándose en los logros en lugar de las fallas que pueda haber.

QUINTA:

Se recomienda a los gerentes de Diario El Pueblo iniciar un programa de formación profesional entre los empleados de todos los niveles de la empresa, ya que eso permitirá mejorar la autoestima, aumentar la satisfacción, estar orgulloso de sus logros, con lo cual podrá optar por una promoción a un mejor puesto laboral. Así mismo, sería bueno por parte de los supervisores, que reconozcan los logros de sus trabajadores, ya que si la única retroalimentación que se recibe por parte de los supervisores es negativa, la actitud puede verse mermada por esta situación. Así mismo, se recomienda iniciar un programa de incentivos o premios en base a metas trazadas según la frecuencia. Con los cual se puede lograr una mayor satisfacción y mejor rendimiento. Estos incentivos pueden ser monetarios (aumento de sueldo o bonificaciones por objetivos), motivacionales (felicitaciones o agradecimientos), mejora en horarios (flexibilidad, tiempo de descanso u objetos lúdicos), formación (cursos o capacitaciones), entre otros.

SEXTA:

Se recomienda al Diario El Pueblo crear una red de colaboración entre los empleados de distintas áreas y niveles, donde se puede crear una política de puertas abiertas donde cualquiera pueda ir a pedir apoyo o soporte en alguna situación. Así mismo se recomienda buscar espacios donde el personal pueda desarrollarse laboralmente, ya sea por cursos o capacitaciones donde

pueda obtener nuevas capacidades para mejorar su trabajo. De igual manera se debe fomentar la sociabilización entre los trabajadores en el que puedas compartir los objetivos de cada área con los demás, en donde puedan comunicar lo que espera cada persona de su trabajo y que puedan conocer el de los demás. Así mismo podrían crear una lista “not to do”, el cual es un método para tener clara y tener enfoque en las tareas que les toca a cada uno, evitando así que se dispersen realizando tareas que no le corresponden. También se sugiere incentivar al personal mediante el reconocimiento de su esfuerzo día a día por haber cumplido con sus tareas planteadas.

SÉPTIMA:

Se recomienda que los gerentes y jefes de área puedan ser capacitados en temas de liderazgo para que puedan fomentar el entusiasmo y aumentar la motivación y la dedicación en el Diario El Pueblo. También se pueden crear espacios donde puedan realizar actividades que incentiven la competencia entre los empleados o entre áreas y que pueda ser premiada en un tiempo determinado. Así mismo se podrían brindar sesiones de coaching laboral a los empleados así como también a sus superiores, con el fin de poder potenciar las habilidades de ellos. De la misma forma, se sugiere crear un espacio donde los empleados puedan brindar soluciones innovadoras a los problemas que se suscitan en la empresa, incentivando el apoyo y el compromiso para con el Diario El Pueblo. De igual manera, se recomienda realizar actividades en donde pueda haber una integración con los demás trabajadores de la empresa, de forma que se cree un lugar de trabajo armonioso, con metas y objetivos en común.

OCTAVA:

Se recomienda que los empleados de Diario El Pueblan puedan recibir sesiones de coaching para poder potenciar sus habilidades y capacidades en donde puedan trabajar la consecución de objetivos y la mejora en el momento de tomar decisiones. Así mismo, se sugiere crear espacios de comunicación con los supervisores, donde puedan expresar sus problemas o dificultades que se estén presentando en el trabajo, con el fin de poder estar al tanto y resolver conflictos antes de que crezcan y la solución sea más difícil de alcanzar. Se sugiere también tener en cuenta los descansos y la realización de ejercicios para despejarse y relajarse, en donde se cree un ambiente armonioso en el cual puedan trabajar y sentirse a gusto mientras realiza sus funciones, lo cual implica también no tener los espacios hacinados con objetos que no permitan realizar sus labores, así mismo, tener una ventilación y luz adecuada.

Bibliografía consultada

- All, D. (Octubre de 2012). Efecto de compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento. Un modelo de ruta. Caracas, Venezuela.
- Allport, G. (1935). *Attitudes Handbook of Social Psychology*. Woscester: Clark University Press.
- Alva, C., & Gutierrez, G. (2016). Relación del estilo de liderazgo de los supervisores y coordinadores con la intención de rotación de los colaboradores: evidencia en la gerencia de operaciones de una empresa privada transnacional, en el rubro de servicios de manejo de información . Perú.
- Apiquian, A. (2007). El síndrome del Burnout en las empresas. *Tercer Congreso de Escuelas de Psicología de las Universidades Red Anáhuac*. Yucatán.
- Arias, W., Masías, A., & Justo, O. (2014). Felicidad, síndrome de burnout y estilos de afrontamiento en una empresa privada. *Avances En Psicología*, 75-88.
- Atalaya, M. (2001). Nuevos enfoques en selección de personal. *Revista de Investigación en Psicología*, 133-144.
- Ayala, V. (2018). El worl engagement y la intención de rotación de los colaboradores de la empresa de transportes N&V SAC (Tesis pregrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Bakker, A., & Costa, P. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 112-119.

- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales . *Journal of Work and Organizational Psychology*, 103-115.
- Bakker, A., & Oerlemans, W. (2011). Subjective Well-Being in Organizations. *Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 178-189.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). ¿Cómo los Empleados Mantienen su Engagement en el Trabajo? *Ciencia & Trabajo*, 135-142.
- Bateman, T., & Crant, J. (1998). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates . *Journal of Organizational Behavior*.
- Berardi, A. (2015). *Motivación laboral y engagement*. Universidad Fasta. Mar de Plata. Argentina.
- Berg, J., & Dutton, J. (2011). *Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work*. *Positive Organizational Scholarship*.
- Berg, J., Dutton, J., & Wrzesniewski, A. (5 de abril de 2014). *What is job crafting and why does it matter?* Obtenido de <http://positiveorgs.bus.umich.edu/wpcontent/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it->
- Bobadilla, M., Callata, C., & Caro, A. (2015). *Engagement laboral y cultura organizacional: El rol de la orientación cultural de una empresa*.
- Bresó, E., Salanova, M., Schaufeli, W., & Nogareda, C. (2006). *Síndrome de estar quemado por el trabajo “Burnout” (III): Instrumento de medición*. España: Ministerio de trabajo y asuntos sociales .

- Candia, M., Castro, C., & Sánchez, E. (2017). *Relación entre a satisfacción laboral y el engagement en la intención de rotar en una empresa minera*. Universidad del Pacífico. Lima. Perú.
- Castillo, A. J. (2006). *Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad*. Colombia: Bogotá, Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ccollana-Salazar, Y. (2015). Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de SanMartín de Porres*, 50-59.
- Centeno, R., & Huancahuire, E. M. (2017). La rotación laboral voluntaria en las agencias de viajes en la ciudad del Cusco . Perú.
- Cháves, C. (2006). Planeación estratégica para prevenir la rotación de personal en el departamento de ventas de una empresa de mantenimiento industrial. Tesis de pregrado. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Chérrez, K. (2015). *Síndrome de Burnout en el personal médico del Hospital General de Latacunga*. Universidad Regional Autónoma de los Andes. Ambato. Ecuador.
- Chiang, M., Núñez, A., Martín, M., & Salazar, M. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la Satisfaccion Laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenato, I. (2000). *Adiministración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Los Angeles: Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Covey, S. (2009). *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Cuesta, A. (1990). *Tecnología de Gestión en Recursos Humanos*. . La Habana: ISPJAE.
- Dawes, R. (1994). *Theory of work adjustment*.
- Delgado, S., & Velásquez, K. (2018). *Influencia del engagement en la satisfacción laboral de los colaboradores de una agencia bancaria en el distrito de Cayma*. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Díaz, C., & Sánchez, M. (2017). *Engagement laboral en los trabajadores de la empresa FAMAI SEAL JET SAC (Tesis pregrado)*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú.
- Díaz, D. (2018). *Relación del clima organizacional y el engagement laboral en promotores de servicios titulares de las agencias de Arequipa de una entidad bancaria, Arequipa, 2018*. Universidad Católica San Pablo.
- Duran, M. (2014). *Perú: sector minero*. Lima: Pacific Credit Rating.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). Burnout: Stages of disillusionment in the helping professions. *Human Sciences Press*.
- Farber, B. (1983). Dysfunctional aspects of the psychotherapeutic role. *Stress and burnout in the human services professions*, 1-20. New York: Pergamon Press.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University .

- Firth, H., & Britton, P. (1989). Burnout, absence and turnover amongst british nursing staff. *Journal of Occupational Psychology*.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Flores, C. (22 de Octubre de 2014). Perú tiene alta tasa de rotación de personal. *Diario El Correo*.
- Flores, R., Abrau, J., & Badii, M. (2008). *Factor that cases personnel rotation in mexican companies*. Mexico.
- Forbes, R. (2011). El síndrome de burnout: síntomas, causas y medidas de atención en la empresa. *Éxito Empresarial*, 1-4.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 159-165.
- Frías, P. (Mayo de 2014). Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y. Santiago, Chile.
- Galindo, D. (2017). *Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada*. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios.
- García, M. (1991). Burnout en profesionales de enfermería de centros hospitalarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 3-12.
- García, M. (2011). Caracterización del proceso de rotación del recurso humano del área comercial de la empresa Corporación Azende agencia Guayaquil - 2011. Guayaquil, Ecuador.
- Garden, A. (1991). Relationship between burnout and performance. *Psychological Reports*, 963-977.

- Gergen, K. (1994). *Realities and relationships: Soundings in social constructionism*. Cambridge: Harvard University Press.
- Ghitulescu, B. (2006). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. Pittsburgh, United States: University of Pittsburgh.
- Gil-Monte, P., & Peiró, J. (1999). Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo. *Revista Anales de psicología* año, 262-263.
- Gil-Monte, P., & Schaufeli, W. (1991). Burnout en enfermería: Un estudio comparativo España-Holanda. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 121-130.
- Golik, M. (2015). Estudio comparativo del engagement y el compromiso laboral de las generaciones X e Y. El caso de una empresa de servicios profesionales. (Tesis de magister). Universidad Abierta Interamericana.
- González, T., & Guillén, M. (2008). Organizational Commitment: a proposal for a wider ethical conceptualization of normative commitment. *Journal of Business Ethics*, 401-414.
- González-Romá, V., Merí, S., Luna, R., & Lloret, S. (1992). Propiedades psicométricas de uncuestionario para medir la propensión al abandono de puesto de trabajo y de la organización. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 25 -42.
- Granados, C. (2015). *Engagement laboral en la dirección de gestión de talento humano de la Contraloría General de la República*. Universidad Abierta y a Distancia. Bogotá. Colombia.
- Grupo de Estudios e Pesquisas sobre Estresse e Burnout. (2011). Escala Utrecht de Engagement en el Trabajo. Jalisco.

- Guerrero, E. (2003). Análisis pormenorizado de los grados de Burnout y técnicas de afrontamiento del estrés docente en profesorado universitario. *Anales de Psicología*., 145-158.
- Guillén, C., & Guil, R. (2000). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. En (2000). (págs. 275-279). Madrid, España: Mc Graw Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Heifetz, L., & Bersani, H. (1983). *Disrupting the cybernetics of personal growth: Toward a unified theory of burnout in the human services*. New York: Pergamon Press.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 513.
- Hobfoll, S. (2001). The Influence of Culture, Community, and the Nested-Self in the Stress Process: Advancing Conservation of Resources Theory. *Applied Psychology*, 337-370.
- Horn, P., Griffeth, R., & Sellaro, L. (1984). The validity of Mobley's turnover model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 141-174.
- Innovum. (2015). Engagement en el trabajo. Chile: Capital Humano y Productividad.
- Kerlinger, A., & Lee, J. (2002). *Investigación del comportamiento. Métodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw-Hill.
- Khan, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 692-724.

- Kubota, K., Shimazu, A., Kawakami, N., Takahashi, M., Nakata, A., & Schaufeli, W. (2011). Distinción empírica entre engagement y trabajolismo en enfermeras hospitalarias de Japón: efecto sobre la calidad de sueño y el desempeño laboral. *Ciencia & Trabajo*, 152-157.
- Kulik, C., Oldham, G., & Hackman, J. (1987). Work design as an approach to person–environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 278-296.
- Lacity, M., Lyer, V., & Rudramuniyaiah, P. (2008). Turnover intentions of Indian's professionals. *Information Systems Frontiers on Outsourcing*, 225-241.
- Lawler, E. (1973). *Motivation in work organizations*. Monterrey.
- Lazarte, L. (2016). rotar, Efecto del job crafting y el rol mediador del burnout y el engagement sobre la relación entre las características laborales y la intención de. Perú.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009). Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Leiter, M. (1988). Burnout as a function of communication patterns: A study of a multidisciplinary mental health team. *Group and Organization Studies*, 111-128.
- León, G. (2017). *Estudio del Engagement laboral en trabajadores de atención al público de Scotiabank, Arequipa 2017*. Universidad Católica San Pablo.
- Locke, E. (1969). Purpose without consciousness: A contradiction. *Psychological Reports*, 991-1009.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1297-1349.

- MAPFRE. (22 de Abril de 2017). *Artículos: MAPFRE*. Obtenido de <https://www.mapfre.com.pe/seguros-pe/negocios/seguro-empresarial/articulos/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula.jsp>
- Maslach, C. (1982). Burnout: A social psychological analysis. *The burnout syndrome: Current research, theory, interventions*. Londres.
- Maslach, C. (1993). *Burnout: A multidimensional perspective. Professional burnout: Recent developments in theory and research*. California: Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 37-43.
- Maslach, C., & Jackson, S. (1981). MBI: Maslach Burnout Inventory. Manual. *Palo Alto*.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do about It. San Francisco: Jossey- Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to do About it*. . San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1996). *MBI: The Maslach Burnout Inventory*. California: Consulting Psychologists Press.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Sagitario.
- Masroor, A., & Fakir, M. (2010). Level of Job Satisfaction and Intent to Leave among Malaysian Nurses. *Business Intelligence Journals*, 123-137.
- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación Humana*. Madrid: Narcea.
- McGregor, D. (1960). *The human side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 61-98.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal. Distrito Federal*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Miller, K., Birkholt, M., Scott, C., & Stage, C. (1995). Empathy and burnout in human service work: An extension of a communication model. *Communication Research*, 123-147.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 408-414.
- Moliner, B. (2011). Causes and consequences of consumer dissatisfaction with external attributions. *Cuadernos de Gestión*, 37-58.
- Moreno, B., Rodríguez, R., & Escobar, E. (2001). La evaluación del burnout profesional. Factorialización del MBI-GS. Un análisis preliminar. *Ansiedad y Estrés*, 69-78 .
- Ocampo, R., Juárez, A., Arias, F., & Hindrichs, I. (2015). *Factores psicosociales asociados a engagement en empleados de un restaurante de Morelos-México* . Morelos.
- Oficina Internacional del trabajo. (2015). *La importancia del empleo y los medios de vida en la agenda para el desarrollo con posterioridad a 2015*.
- Oliver, C., González, S., & Martínez, M. (1999). Factores relacionados con la satisfacción laboral y el desgaste profesional en los médicos de atención primaria de Asturias. *Atención Primaria*, 352.
- Ortiz, V. (1995). *Los riesgos de enseñar: La ansiedad de los profesores*. Salamanca: Amarú.

- Otero, M., & Torres, K. (2016). Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera . Perú.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P., Schaufeli, W., & Van Wijhe, C. (2012). Good Morning, Good Day: A Diary Study on Positive Emotions, Hope, and Work Engagement. *Human Relations*, 65, 1129-1154.
- Palma, S. (2000). Motivación y el clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 11-21.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). Clima y justicia laboral y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista internacional Administración y Finanzas*, 1-19.
- Pérez, A. (2005). *Insatisfacción Laboral*. Puleva Salud.
- Pérez, G. (2015). *Análisis del clima organizacional y satisfacción laboral, así como la relación de ambas variables con la satisfacción de cliente de Caja Ahorro y Crédito, agencia Cayma de la ciudad de Arequipa*. Universidad Católica Santa María. Arequipa. Perú.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Carrer burnout: causes and cures*. New York: The Free Press.
- Quarstein, V., McAffe, R., & Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 859-873.
- Regts, G., & Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations. The Tavistock Institute*, 66, 192-218.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* . México: Pearson.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson educación.

- Rojas, A. (2018). *Relación de la satisfacción laboral y el engagement de los trabajadores de la financiera UNO Oeschle*. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Romero, J. (2016). *Nuevas tendencias en reclutamiento y selección de personal*. Universidad Miguel Hernandez de Elche.
- Rosenberg, M., & Hovland, C. (1960). *Attitude Organization and Change*. . Yale University Pres.
- Ruiz de Alba, J. (2013). El compromiso organizacional: Un valor personal y empresarial en el marketing interno. *Revista de Estudios Empresariales*, 67-86.
- Rumbo Minero. (22 de Abril de 2017). *Noticias: Rumbo Minero*. Obtenido de <http://www.rumbominero.com/noticias/mineria/sector-minero-es-uno-de-los-rubros-con-mayor-rotacion-de-personal/>
- Saks, A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Salanova, M., & Llorens, S. (2008). *Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout*. Obtenido de Papeles del Psicólogo. 59-61.: Recuperado de <http://www.redalyc.org>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El engagement en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Alianza.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2005). *Psicología organizacional positiva*. Madrid: Pearson Education.

- Sandoval, C., González, P., Sanhueza, Borjas, R., & Odgers, C. (2007). Síndrome de Burnout en el personal profesional del Hospital de Yumbel. Ponencia. *XII Congreso Nacional del Colegio Médico de Chile*. Santiago de Chile.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrecht Work Engagement Scale*. Holanda: Utrecht University.
- Schaufeli, W., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach. . *Journal of Happiness Studies*, 71-92.
- Seidman, S., & Zager, J. (1991). A study of coping behaviours and teacher burnout. *Work and Stress*, 205-216.
- Shirom, A., & Melamed, S. (2006). A comparison of the construct validity of two Burnout measures in two groups of professionals. *International Journal of Stress Management*, 176-200.
- Snell, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Solanes, A. (2007). *Herramientas para la gestión de recursos Humanos*. Fundcrea.
- Taylor, F. (1999). *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: Trillas.
- Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job satisfaction, organisational commitment, turnover intention and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, 259-293.
- Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 1-9.

- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 173-186.
- Toro, F., & Cabrera, H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 27-39.
- Vallejo-Martín, M. (2017). Una aproximación al síndrome de burnout y las características laborales de emigrantes españoles en países europeos. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 137-145.
- Vázquez, S. (2001). *Compromiso organizacional y satisfacción laboral: predictores de la intención del empleado de dejar la organización (Tesis pregado)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas. Venezuela.
- Vucetich, S. (2014). *Incidencias de los tipos de jornada laboral en la satisfacción del personal en la empresa América Móvil (Claro) en el área de atención al cliente*. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.
- Wang, C. (2006). Pay satisfaction, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in Taiwan banking: structural equation modeling. (Tesis doctoral). Philosophy Lynn University.
- Weick, E. (1989). Cosmos vs. Chaos: Sense and nonsense in electronic contexts. *Organizational Dynamics*, 50-64.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 179-201.

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Yaniv, G. (1995). Burnout, absenteeism, and the overtime decision. *Journal of Economic Psychology*, 297.
- Yepez, C., & Quiroz, L. (2016). *Factores que determinan la satisfacción laboral y sus efectos en la atraktividad del empleo y la retención del talento humano, en los millennials egresados de la Universidad Católica San Pablo, de 23 a 30 años en Arequipa Metropolitana*. Universidad Católica San Pablo. Arequipa. Perú.

Anexos

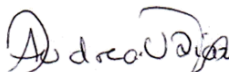
Anexo 1. Documento de Consentimiento para la empresa

Documento de Consentimiento para la empresa

Yo, Alejandra Molina Gómez, soy estudiante de la carrera de Administración de Negocios de la Universidad Católica San Pablo y actualmente me encuentro realizando un trabajo de investigación para la graduación. Específicamente estoy investigando la relación entre el efecto Burnout y el engagement en la intención de rotar del personal de Diario El Pueblo de la ciudad de Arequipa.

Para que su personal pueda participar en la presente investigación requiero que usted exprese su consentimiento para la misma. La participación de la misma es voluntaria y no expone a los participantes a daños físicos ni psicológicos. Se garantiza la confidencialidad en los datos obtenidos y anonimato. Los datos se utilizarán sólo para los propósitos de esta investigación.

Muchas gracias por su valiosa cooperación.





Andrea Villanueva Díaz
ASISTENTE DE GERENCIA
Diario El Pueblo
Firma

Nombre: Andrea Villanueva Díaz

Cargo: Asistente Gerencia General

Anexo 2. Carta de autorización de publicación de tesis**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS**

Yo, Juan Carlos Morales Carpio, Gerente General de Diario El Pueblo, a través de este medio, autorizo a la alumna Alejandra Molina Gómez, de la carrera profesional de administración de negocios de la Universidad Católica San Pablo, a publicar la tesis de título “Relación Del Engagement Y El Efecto Burnout En La Intención De Rotar Del Personal De La Empresa Diario El Pueblo, Arequipa-Perú, 2019” con la información recabada en esta institución.



Juan Carlos Morales Carpio

Gerente General de Diario El Pueblo

Anexo 3. Cuestionario De Intención De Rotación

A continuación, marque con una “X” la opción que usted considera más pertinente:

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	2	3	4	5

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
NRO	OPINIÓN					
1	Para mí este trabajo es provisional.					
2	Si una empresa de la competencia me ofreciera un puesto de trabajo con las mismas condiciones económicas que tengo en la actualidad, cambiaría de empresa.					
3	No me importaría cambiar de empresa.					
4	Mi lugar de trabajo queda lejos de mi casa.					
5	Me gustaría desarrollar mi carrera profesional dentro de mi empresa actual.					
6	A menudo pienso que me sentiría más a gusto en otra empresa.					

Anexo 4. Cuestionario De Engagement

Las siguientes preguntas se refieren a los sentimientos de las personas en el trabajo. Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y decida si se ha sentido de esta forma.

Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Regularmente	Bastantes veces	Casi siempre	Siempre
0	1	2	3	4	5	6
Ninguna vez	Pocas veces al año	Una vez al mes o menos	Pocas veces al mes	Una vez por semana	Pocas veces por semana	Todos los días

1. _____ En mi trabajo me siento lleno de energía.
2. _____ Mi trabajo está lleno de significado y propósito.
3. _____ El tiempo vuela cuando estoy trabajando.
4. _____ Soy fuerte y vigoroso en mi trabajo.
5. _____ Estoy entusiasmado con mi trabajo.
6. _____ Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa alrededor de mí.
7. _____ Mi trabajo me inspira.
8. _____ Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.
9. _____ Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo.
10. _____ Estoy orgulloso del trabajo que hago.
11. _____ Estoy inmerso en mi trabajo.
12. _____ Puedo continuar trabajando durante largos períodos de tiempo.
13. _____ Mi trabajo es retador.
14. _____ Me “dejo llevar” por mi trabajo.
15. _____ Soy muy persistente en mi trabajo.
16. _____ Me es difícil ‘desconectarme’ de mi trabajo.
17. _____ Incluso cuando las cosas no van bien, continúo trabajando.

Anexo 5. Cuestionario Efecto Burnout

INSTRUCCIONES: En la siguiente página hay 16 enunciados sobre sentimientos con relación al trabajo. Por favor lea cada enunciado cuidadosamente y decida si alguna vez se ha sentido así acerca de su trabajo. Si nunca se ha sentido así, escriba el número "0" (cero) en el espacio antes del enunciado. Si se ha sentido así, indique con qué frecuencia se ha sentido así escribiendo un número (del 1 al 6) que describa mejor que tan frecuentemente se ha sentido así.

1. _____ Me siento emocionalmente agotado por mi trabajo.
2. _____ Me siento agotado al final de la jornada laboral.
3. _____ Me siento cansado cuando me levanto por la mañana y tengo que enfrentar otro día en el trabajo.
4. _____ Me tensa trabajar todo el día.
5. _____ Puedo resolver efectivamente los problemas que surgen en mi trabajo.
6. _____ Me siento cansado por mi trabajo.
7. _____ Siento que estoy haciendo un aporte importante a lo que mi organización se dedica.
8. _____ Me he vuelto menos interesado en mi trabajo desde que comencé en él.
9. _____ Me he vuelto menos entusiasmado sobre mi trabajo.
10. _____ Considero que soy bueno en el trabajo que realizo.
11. _____ Me siento contento cuando puedo lograr algo en el trabajo.
12. _____ He logrado muchas cosas que valen la pena en este trabajo.
13. _____ Yo sólo quiero hacer mi trabajo y no ser molestado.
14. _____ Me he vuelto más despreocupado acerca de si mi trabajo aporta algo.
15. _____ Dudo de la importancia de mi trabajo.
16. _____ Me siento seguro sobre mi buen desempeño dentro del trabajo.

EX: _____ cat: _____ CY: _____ cat: _____ PE: _____ cat: _____

Anexo 6. Datos Demográficos

1. Sexo: Hombre () Mujer ()
2. Edad: _____
3. Puesto que ocupa: _____
4. Área: _____
4. Antigüedad en la organización (meses aproximado): _____
5. Antigüedad en el puesto de trabajo (meses aproximado): _____
6. Trabaja por: Tiempo completo () Tiempo parcial ()
7. ¿Hay personas que dependen económicamente de usted? Si () No ()

Anexo 7. Base de datos

a) Información demográfica y variable intención de rotación

I d	Se xo	Ed ad	Pue sto	Ar ea	Antigüedad		Jorn ada	Depe nd. econ óm.	Variable Intención de rotación						To tal
					empr esa	Pue sto			IntR ot1	IntR ot2	IntR ot3	IntR ot4	IntR ot5	IntR ot6	
1	2	20	1	1	16	16	1	1	4	4	4	2	2	4	20
2	2	25	1	1	25	25	1	1	4	4	4	2	2	4	20
3	2	24	1	1	13	13	1	1	4	3	3	2	4	2	18
4	2	31	1	1	23	23	1	1	4	4	3	2	3	4	20
5	2	29	1	1	11	11	1	1	4	4	3	2	3	4	20
6	2	23	2	2	8	8	1	2	4	4	4	4	3	4	23
7	2	26	2	2	23	23	1	1	4	4	4	2	3	3	20
8	2	27	3	3	37	37	1	2	2	3	3	4	3	5	20
9	2	33	3	3	15	15	1	1	3	4	3	2	3	4	19
10	2	32	3	3	21	21	1	1	3	4	3	4	3	4	21
11	2	21	4	1	13	13	1	2	4	4	4	4	2	4	22
12	2	33	4	1	23	23	1	2	4	4	3	4	3	4	22
13	2	28	1	1	15	15	1	2	4	4	4	4	2	5	23
14	2	34	5	4	36	36	1	1	4	4	3	4	3	4	22
15	2	24	1	1	12	12	1	1	5	5	5	5	2	5	27
16	2	25	1	1	17	17	1	2	4	4	4	5	2	4	23
17	2	27	1	1	8	8	1	1	4	4	4	2	3	4	21
18	2	25	1	1	18	18	1	2	4	4	4	4	2	4	22
19	2	32	3	3	24	24	1	1	4	2	4	2	5	3	20
20	2	27	5	4	22	22	1	2	4	5	5	2	2	5	23
21	2	24	1	1	17	17	1	2	3	3	3	4	4	3	20
22	2	23	4	1	20	20	1	1	3	2	2	2	4	3	16
23	2	27	1	1	10	10	1	1	4	3	3	4	3	4	21

$\frac{2}{4}$	2	31	1	1	52	52	1	1	4	3	4	2	2	4	19
$\frac{2}{5}$	2	35	5	4	28	28	1	1	3	3	3	4	4	3	20
$\frac{2}{6}$	2	25	1	1	21	21	1	2	2	3	3	4	4	3	19
$\frac{2}{7}$	2	23	1	1	15	15	1	2	2	3	3	4	4	3	19
$\frac{2}{8}$	2	27	6	4	24	24	1	1	4	3	4	4	2	4	21
$\frac{2}{9}$	2	29	6	4	30	30	1	2	2	2	2	4	3	3	16
$\frac{3}{0}$	2	29	6	4	24	24	1	2	4	2	4	3	4	4	21
$\frac{3}{1}$	2	23	7	1	10	10	1	1	5	4	4	4	3	4	24
$\frac{3}{2}$	2	22	7	1	14	14	1	2	4	3	4	4	3	4	22
$\frac{3}{3}$	2	25	7	1	10	10	1	2	4	4	3	2	3	4	20
$\frac{3}{4}$	2	25	8	2	41	21	1	1	3	1	3	5	5	3	20
$\frac{3}{5}$	2	25	7	1	15	15	1	1	4	4	4	5	2	4	23
$\frac{3}{6}$	2	21	4	1	16	16	1	2	4	3	4	5	2	4	22
$\frac{3}{7}$	2	23	4	1	20	20	1	1	5	5	4	5	2	4	25
$\frac{3}{8}$	2	20	4	1	13	13	1	2	5	4	5	5	3	5	27
$\frac{3}{9}$	2	43	9	4	156	156	1	1	2	2	2	4	4	3	17
$\frac{4}{0}$	2	42	10	4	96	96	1	2	1	1	5	2	1	1	11
$\frac{4}{1}$	2	34	10	4	108	6	1	1	1	1	2	3	4	2	13
$\frac{4}{2}$	2	50	5	4	216	144	1	1	1	1	1	5	1	1	10
$\frac{4}{3}$	2	36	1	1	48	48	1	1	2	2	2	4	4	1	15
$\frac{4}{4}$	2	32	3	3	10	10	1	1	2	1	2	4	4	2	15
$\frac{4}{5}$	2	27	2	2	34	34	1	2	4	2	2	4	4	3	19
$\frac{4}{6}$	2	37	7	1	12	12	1	1	1	2	2	2	2	2	11

$\frac{4}{7}$	2	31	7	1	36	36	1	1	2	1	1	4	4	2	14
$\frac{4}{8}$	2	34	11	4	84	84	1	2	2	2	2	2	4	2	14
$\frac{4}{9}$	2	54	5	4	216	216	1	1	2	2	2	4	4	1	15
$\frac{5}{0}$	2	25	5	4	30	18	1	1	2	3	2	1	5	2	15
$\frac{5}{1}$	1	25	2	1	15	15	1	1	4	4	4	2	2	3	19
$\frac{5}{2}$	1	21	2	1	31	31	1	2	4	4	4	3	2	4	21
$\frac{5}{3}$	1	22	2	1	24	24	1	1	4	3	4	2	2	4	19
$\frac{5}{4}$	1	24	3	3	11	11	1	1	2	3	3	4	3	4	19
$\frac{5}{5}$	1	37	3	3	28	28	1	1	3	4	3	2	3	4	19
$\frac{5}{6}$	1	31	4	1	22	22	1	1	4	4	4	4	3	4	23
$\frac{5}{7}$	1	27	4	1	21	21	1	1	2	2	3	4	2	2	15
$\frac{5}{8}$	1	20	4	1	8	8	1	1	3	2	3	4	4	3	19
$\frac{5}{9}$	1	22	1	1	15	15	1	1	4	4	5	4	2	5	24
$\frac{6}{0}$	1	29	7	1	40	40	1	2	4	4	4	2	4	4	22
$\frac{6}{1}$	1	29	7	1	14	14	1	1	4	3	3	4	3	4	21
$\frac{6}{2}$	1	20	7	1	12	12	1	1	4	4	5	4	4	4	25
$\frac{6}{3}$	1	29	7	1	60	60	1	1	4	4	4	2	3	4	21
$\frac{6}{4}$	1	29	7	1	24	24	1	1	4	2	4	4	4	3	21
$\frac{6}{5}$	1	25	4	1	22	22	1	1	4	4	4	5	2	4	23
$\frac{6}{6}$	1	36	3	3	19	19	1	1	3	2	4	5	5	3	22
$\frac{6}{7}$	1	30	10	4	48	48	1	2	2	4	3	1	5	4	19
$\frac{6}{8}$	1	42	12	5	48	48	1	1	4	2	4	4	4	4	22
$\frac{6}{9}$	1	28	1	1	14	14	1	1	3	2	2	2	4	3	16

7_0	1	28	1	1	32	32	1	1	4	3	4	4	2	4	21
7_1	1	31	1	1	29	29	1	1	4	3	4	2	2	4	19
7_2	1	26	7	1	48	48	1	2	4	4	4	4	4	4	24
7_3	1	34	13	4	60	60	1	1	3	3	4	2	4	3	19
7_4	1	21	7	1	12	12	1	2	4	4	5	5	4	3	25
7_5	1	28	7	1	19	19	1	1	5	4	4	4	3	4	24
7_6	1	25	8	2	40	30	1	2	4	4	4	2	4	4	22
7_7	1	24	7	1	32	32	1	1	5	4	4	2	4	3	22
7_8	1	25	4	1	14	14	1	2	5	5	4	5	2	4	25
7_9	1	27	4	1	18	18	1	1	5	5	5	4	2	4	25
8_0	1	26	1	1	18	18	1	1	4	3	5	4	2	5	23
8_1	1	28	3	3	24	24	2	2	1	2	2	4	4	2	15
8_2	1	50	8	2	204	204	2	1	1	3	4	1	5	3	17
8_3	1	62	9	4	60	60	1	1	1	4	2	2	1	4	14
8_4	1	37	9	4	115	115	1	1	1	2	3	2	5	3	16
8_5	1	41	4	1	60	60	1	1	1	1	1	2	4	1	10
8_6	1	53	14	5	120	120	1	1	1	1	1	3	3	1	10
8_7	1	42	4	1	72	72	1	1	2	2	2	4	4	2	16
8_8	1	55	5	4	108	108	2	1	1	2	2	4	3	2	14
8_9	1	35	1	1	48	48	1	1	2	2	1	4	4	1	14
9_0	1	36	1	1	48	48	1	1	2	2	2	4	4	2	16

b) Variable engagement.

I d	Variable engagement																				T ot al
	Dimensión vigor						Dimensión dedicación						Dimensión absorción								
	En ga 1	En ga 2	En ga 3	En ga 4	En ga 6	sub tot al	En ga 8	En ga 9	En ga 13	En ga 14	En ga 15	sub tot al	En ga 5	En ga 7	En ga 10	En ga 11	En ga 12	En ga 16	En ga 17	sub tot al	
1	2	2	1	2	3	10	3	3	4	3	4	17	2	2	4	3	4	3	2	20	47
2	2	2	1	1	3	9	2	3	2	3	3	13	2	1	2	2	3	2	1	13	35
3	2	2	1	2	1	8	3	2	2	3	2	12	1	2	2	2	1	3	2	13	33
4	2	2	1	2	1	8	2	2	3	2	3	12	1	2	2	1	2	3	3	14	34
5	2	2	2	2	2	10	3	1	3	2	4	13	1	2	2	2	3	3	2	15	38
6	2	3	2	3	2	12	2	2	3	2	2	11	2	1	1	1	2	1	1	9	32
7	2	2	1	2	2	9	2	2	3	2	3	12	1	2	3	2	2	2	2	14	35
8	2	3	2	3	3	13	2	1	4	3	4	14	3	2	2	3	3	2	2	17	44
9	3	2	1	2	2	10	2	2	4	3	4	15	3	3	3	3	2	3	3	20	45
10	3	3	2	2	2	12	2	2	4	3	4	15	1	3	1	2	3	3	2	15	42
11	3	2	3	3	1	12	2	2	3	2	4	13	2	2	2	1	2	3	2	14	39
12	2	3	2	3	2	12	3	2	4	2	4	15	2	4	3	3	3	2	2	19	46
13	2	2	3	2	2	11	1	2	4	1	4	12	3	2	2	2	1	3	2	15	38
14	3	1	2	2	2	10	1	2	3	2	3	11	2	3	2	2	2	3	3	17	38
15	4	2	3	4	3	16	3	1	3	2	3	12	4	4	2	2	2	3	2	19	47
16	3	2	1	2	2	10	2	3	4	3	4	16	2	3	3	2	2	3	3	18	44
17	2	2	2	2	2	10	1	2	3	3	4	13	2	3	2	3	2	4	3	19	42
18	3	3	3	3	3	15	2	3	3	3	3	14	4	3	3	3	2	2	3	20	49
19	5	3	6	5	3	22	6	5	6	2	5	24	6	3	5	5	5	5	6	35	81
20	2	1	3	3	2	11	3	3	6	3	5	20	1	1	3	3	5	6	5	24	55

$\frac{2}{1}$	2	2	1	1	1	7	1	3	3	2	2	11	2	2	2	2	1	1	2	12	$\frac{3}{0}$
$\frac{2}{2}$	2	2	2	1	3	10	2	3	4	3	3	15	2	2	2	2	3	2	2	15	$\frac{4}{0}$
$\frac{2}{3}$	3	2	1	2	2	10	2	1	4	2	4	13	1	2	2	3	2	1	2	13	$\frac{3}{6}$
$\frac{2}{4}$	2	2	1	2	2	9	2	3	3	2	4	14	3	3	3	2	2	3	3	19	$\frac{4}{2}$
$\frac{2}{5}$	2	2	2	2	2	10	3	2	4	3	2	14	3	3	3	2	1	3	2	17	$\frac{4}{1}$
$\frac{2}{6}$	2	2	3	2	2	11	1	2	3	2	3	11	1	1	2	3	2	3	3	15	$\frac{3}{7}$
$\frac{2}{7}$	1	2	1	1	3	8	3	2	3	2	4	14	2	2	2	2	1	3	2	14	$\frac{3}{6}$
$\frac{2}{8}$	1	1	2	2	1	7	2	3	4	3	4	16	2	3	2	3	3	2	2	17	$\frac{4}{0}$
$\frac{2}{9}$	2	2	1	2	2	9	1	2	3	2	3	11	2	2	3	2	3	2	2	16	$\frac{3}{6}$
$\frac{3}{0}$	5	5	3	5	5	23	5	5	2	3	5	20	5	6	5	3	5	5	5	34	$\frac{7}{7}$
$\frac{3}{1}$	3	2	2	1	3	11	1	2	3	2	3	11	2	2	3	2	2	2	2	15	$\frac{3}{7}$
$\frac{3}{2}$	2	3	2	2	1	10	2	2	3	2	3	12	2	2	1	2	2	2	2	13	$\frac{3}{5}$
$\frac{3}{3}$	3	2	3	2	3	13	2	3	2	3	3	13	2	3	2	3	3	3	4	20	$\frac{4}{6}$
$\frac{3}{4}$	5	6	6	5	6	28	5	4	3	5	5	22	5	5	5	5	6	6	6	38	$\frac{8}{8}$
$\frac{3}{5}$	2	2	2	1	1	8	3	2	3	2	3	13	2	2	1	1	2	4	3	15	$\frac{3}{6}$
$\frac{3}{6}$	2	2	3	2	2	11	3	2	4	2	3	14	3	2	2	2	3	4	2	18	$\frac{4}{3}$
$\frac{3}{7}$	2	1	1	2	1	7	2	3	3	2	3	13	2	2	3	3	2	2	2	16	$\frac{3}{6}$
$\frac{3}{8}$	2	2	1	2	1	8	2	2	4	2	4	14	2	2	2	3	3	3	3	18	$\frac{4}{0}$
$\frac{3}{9}$	4	5	5	5	4	23	5	5	4	4	4	22	5	5	5	5	5	3	5	33	$\frac{7}{8}$
$\frac{4}{0}$	5	3	6	5	3	22	6	6	3	3	6	24	6	3	6	6	6	6	6	39	$\frac{8}{5}$
$\frac{4}{1}$	5	5	5	4	4	23	4	4	5	3	5	21	5	5	5	4	3	6	3	31	$\frac{7}{5}$
$\frac{4}{2}$	5	6	6	6	6	29	6	4	4	6	6	26	5	6	6	6	6	6	6	41	$\frac{9}{6}$
$\frac{4}{3}$	5	5	4	5	4	23	4	5	5	4	4	22	4	5	4	2	4	5	4	28	$\frac{7}{3}$

4 4	3	5	5	5	4	22	4	4	5	5	5	23	5	5	6	5	4	5	4	34	7 9
4 5	4	3	2	4	3	16	3	3	3	4	5	18	3	2	3	4	3	3	6	24	5 8
4 6	4	6	6	6	6	28	4	4	5	4	6	23	6	6	5	5	4	3	5	34	8 5
4 7	4	5	4	5	4	22	3	3	4	4	5	19	4	5	6	5	3	4	3	30	7 1
4 8	5	4	4	5	5	23	5	5	3	4	5	22	5	5	5	4	4	5	4	32	7 7
4 9	5	5	5	5	5	25	4	4	4	4	3	19	3	5	5	5	5	4	5	32	7 6
5 0	5	4	5	4	4	22	5	4	4	5	5	23	5	5	6	5	5	4	5	35	8 0
5 1	2	2	1	2	3	10	1	2	3	2	2	10	2	2	2	2	1	2	1	12	3 2
5 2	2	2	2	2	2	10	1	2	3	4	3	13	3	2	1	2	2	2	2	14	3 7
5 3	2	2	1	2	2	9	2	2	3	3	2	12	2	3	1	2	2	2	3	15	3 6
5 4	2	2	2	3	2	11	3	2	4	3	4	16	3	3	2	3	3	3	2	19	4 6
5 5	3	3	4	3	4	17	4	3	5	4	5	21	3	4	4	4	4	5	4	28	6 6
5 6	2	2	2	3	3	12	2	3	4	2	4	15	2	3	4	3	2	2	2	18	4 5
5 7	3	2	2	2	2	11	2	2	4	3	4	15	1	2	3	3	2	3	3	17	4 3
5 8	1	2	2	2	2	9	3	2	4	3	2	14	1	2	3	2	2	3	3	16	3 9
5 9	2	2	1	2	3	10	2	2	3	2	4	13	2	2	3	3	3	3	3	19	4 2
6 0	2	2	2	3	2	11	2	2	3	2	3	12	2	1	3	2	2	2	2	14	3 7
6 1	2	2	2	2	2	10	1	2	3	3	4	13	3	1	2	2	2	3	2	15	3 8
6 2	2	2	2	3	2	11	2	2	3	2	3	12	3	1	2	3	1	2	2	14	3 7
6 3	3	3	2	3	4	15	3	2	3	2	3	13	3	3	2	2	2	2	2	16	4 4
6 4	3	3	3	3	3	15	3	2	3	3	3	14	4	3	3	3	2	2	3	20	4 9
6 5	2	2	5	3	2	14	3	2	3	3	4	15	2	1	3	3	2	1	3	15	4 4
6 6	4	4	3	4	3	18	4	2	3	4	4	17	3	3	4	3	3	4	4	24	5 9

$\frac{6}{7}$	5	4	3	4	2	18	5	4	4	3	4	20	2	3	4	3	5	6	5	28	$\frac{6}{6}$
$\frac{6}{8}$	4	3	4	4	3	18	3	3	4	4	4	18	4	4	4	4	5	5	5	31	$\frac{6}{7}$
$\frac{6}{9}$	2	2	2	2	2	10	2	1	3	2	3	11	3	3	2	3	2	2	2	17	$\frac{3}{8}$
$\frac{7}{0}$	2	2	1	2	2	9	3	2	3	2	3	13	2	1	1	2	2	2	2	12	$\frac{3}{4}$
$\frac{7}{1}$	3	2	1	2	3	11	3	4	4	3	4	18	2	2	3	2	3	3	2	17	$\frac{4}{6}$
$\frac{7}{2}$	3	2	3	3	2	13	3	2	3	3	3	14	2	3	3	3	2	2	3	18	$\frac{4}{5}$
$\frac{7}{3}$	2	3	2	4	3	14	2	3	3	3	3	14	3	2	3	2	3	1	3	17	$\frac{4}{5}$
$\frac{7}{4}$	2	2	1	2	2	9	1	2	3	2	3	11	2	2	2	2	2	2	2	14	$\frac{3}{4}$
$\frac{7}{5}$	2	2	1	2	3	10	2	2	3	3	4	14	2	2	2	1	1	2	2	12	$\frac{3}{6}$
$\frac{7}{6}$	4	2	3	3	2	14	2	4	3	3	4	16	3	4	5	5	3	1	5	26	$\frac{5}{6}$
$\frac{7}{7}$	2	2	2	1	1	8	2	2	3	2	3	12	2	2	1	2	2	2	2	13	$\frac{3}{3}$
$\frac{7}{8}$	2	2	2	2	2	10	1	2	3	1	3	10	2	1	1	2	2	2	2	12	$\frac{3}{2}$
$\frac{7}{9}$	2	1	2	1	2	8	2	3	4	3	4	16	1	1	3	3	2	2	2	14	$\frac{3}{8}$
$\frac{8}{0}$	2	3	2	1	2	10	2	2	4	2	4	14	2	3	2	3	3	3	2	18	$\frac{4}{2}$
$\frac{8}{1}$	4	4	5	4	4	21	4	2	4	1	2	13	4	5	4	4	4	4	4	29	$\frac{6}{3}$
$\frac{8}{2}$	3	5	6	5	5	24	5	3	5	1	3	17	4	6	5	4	5	5	5	34	$\frac{7}{5}$
$\frac{8}{3}$	5	5	5	5	5	25	6	5	5	5	6	27	5	5	5	6	5	5	6	37	$\frac{8}{9}$
$\frac{8}{4}$	6	5	5	6	2	24	5	5	2	4	6	22	5	3	5	3	5	1	6	28	$\frac{7}{4}$
$\frac{8}{5}$	5	4	4	5	4	22	2	2	4	4	4	16	4	5	5	5	2	4	4	29	$\frac{6}{7}$
$\frac{8}{6}$	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	25	5	5	5	5	5	3	6	34	$\frac{8}{4}$
$\frac{8}{7}$	4	4	5	6	5	24	4	4	5	5	5	23	5	5	5	3	4	4	5	31	$\frac{7}{8}$
$\frac{8}{8}$	5	1	2	4	4	16	3	4	3	2	4	16	3	2	3	4	4	1	3	20	$\frac{5}{2}$
$\frac{8}{9}$	5	5	3	6	5	24	2	4	3	5	5	19	5	6	5	5	5	3	5	34	$\frac{7}{7}$

9																					8
0	5	5	6	5	3	24	1	2	6	5	6	20	5	6	6	6	5	3	6	37	1

c) Variable burnout

I d	Variable burnout																				T o t a l
	Dimensión Agotamiento						Dimensión cinismo					Dimensión Eficacia profesional									
	B u r n 1	B u r n 4	B u r n 8	Bu rn 12	Bu rn 15	S u b t o t a l	B u r n 2	B u r n 5	B u r n 7	Bu rn 10	Bu rn 13	S u b t o t a l	B u r n 3	B u r n 6	B u r n 9	Bu rn 11	Bu rn 14	Bu rn 16	Bu rn 17	S u b t o t a l	
1	5	4	4	4	4	21	5	4	4	3	4	20	4	3	5	4	3	3	3	25	66
2	4	4	4	5	4	21	4	5	3	3	4	19	3	4	3	4	3	3	3	23	63
3	4	4	4	5	4	21	5	3	3	3	4	18	5	4	4	4	4	3	3	27	66
4	5	4	4	4	3	20	5	4	4	4	5	22	4	3	4	3	4	4	4	26	68
5	5	4	4	4	4	21	3	4	5	4	5	21	4	5	3	4	4	3	3	26	68
6	4	5	3	3	4	19	4	4	5	3	4	20	4	5	4	3	3	3	3	25	64
7	2	4	4	3	3	16	3	4	5	4	4	20	4	4	3	3	4	3	3	24	60
8	4	3	5	5	4	21	1	4	5	4	4	18	2	4	5	4	4	3	3	25	64
9	3	3	3	4	2	15	3	5	3	5	4	20	4	2	3	4	4	3	3	23	58
10	4	4	4	4	3	19	5	4	3	3	3	18	5	4	4	3	3	5	5	29	66
11	4	4	4	4	4	20	4	5	3	5	4	21	4	4	4	4	3	2	2	23	64
12	4	4	3	4	4	19	4	3	4	3	4	18	5	3	3	4	3	5	5	28	65
13	5	6	6	4	5	26	5	3	5	5	5	23	6	3	4	4	5	2	2	26	75
14	5	5	5	5	5	25	5	4	2	4	5	20	5	4	4	5	4	3	3	28	73
15	4	5	5	6	4	24	5	5	3	5	5	23	4	3	5	5	5	2	2	26	73
16	5	4	6	5	5	25	5	5	2	4	5	21	5	6	5	5	6	2	2	31	77
17	5	5	5	5	5	25	5	5	3	5	5	23	6	5	6	4	5	3	3	32	80
18	5	5	4	5	4	23	5	4	3	4	5	21	5	5	5	5	6	3	3	32	76

1 9	5	4	1	5	1	1 6	3	6	6	6	3	2 4	1	3	1	6	4	5	5	2 5	6 5
2 0	3	3	4	5	3	1 8	4	5	4	5	6	2 4	2	3	4	5	3	5	5	2 7	6 9
2 1	4	4	5	5	4	2 2	4	5	5	4	3	2 1	4	4	3	5	2	3	3	2 4	6 7
2 2	4	4	4	4	4	2 0	3	5	3	5	3	1 9	4	4	4	5	2	5	5	2 9	6 8
2 3	4	3	4	3	3	1 7	4	5	3	4	3	1 9	5	4	4	4	4	2	2	2 5	6 1
2 4	4	4	4	5	4	2 1	4	3	3	3	3	1 6	5	4	6	3	3	3	3	2 7	6 4
2 5	5	4	4	3	4	2 0	5	4	3	5	4	2 1	4	4	4	4	4	3	3	2 6	6 7
2 6	4	3	3	4	4	1 8	4	4	5	4	5	2 2	4	4	4	4	3	3	3	2 5	6 5
2 7	3	4	4	5	4	2 0	4	4	3	3	4	1 8	3	4	5	3	4	4	4	2 7	6 5
2 8	5	6	4	5	5	2 5	5	5	2	6	5	2 3	5	4	5	6	5	1	1	2 7	7 5
2 9	5	5	4	4	5	2 3	5	4	2	4	5	2 0	6	4	5	5	5	2	2	2 9	7 2
3 0	3	2	2	4	2	1 3	2	4	4	5	5	2 0	2	3	3	5	2	5	5	2 5	5 8
3 1	5	4	4	5	5	2 3	5	4	3	5	5	2 2	4	5	4	5	5	3	3	2 9	7 4
3 2	5	5	4	5	5	2 4	5	6	3	5	5	2 4	5	5	4	5	5	3	3	3 0	7 8
3 3	4	5	6	5	4	2 4	4	4	3	4	4	1 9	5	5	5	5	5	3	3	3 1	7 4
3 4	5	5	6	5	3	2 4	5	6	5	5	3	2 4	4	5	6	6	2	5	5	3 3	8 1
3 5	6	5	5	5	5	2 6	5	6	2	4	5	2 2	5	6	4	5	5	2	2	2 9	7 7
3 6	4	5	5	4	4	2 2	4	5	3	5	5	2 2	5	6	5	5	5	3	3	3 2	7 6
3 7	5	6	5	5	5	2 6	5	6	2	5	5	2 3	5	5	5	4	5	3	3	3 0	7 9
3 8	5	5	5	4	5	2 4	4	6	5	6	4	2 5	4	3	6	5	5	2	2	2 7	7 6
3 9	1	2	0	6	0	9	2	6	5	6	5	2 4	2	2	0	6	0	6	6	2 2	5 5
4 0	5	3	0	6	0	1 4	3	6	6	6	3	2 4	0	3	0	6	3	6	6	2 4	6 2
4 1	0	0	1	5	0	6	1	5	5	5	1	1 7	1	0	1	5	0	5	5	1 7	4 0

$\frac{4}{2}$	1	1	0	6	0	8	2	5	6	6	6	$\frac{2}{5}$	1	1	0	6	5	6	6	$\frac{2}{5}$	5	8
$\frac{4}{3}$	2	4	2	5	2	$\frac{1}{5}$	2	6	4	5	5	$\frac{2}{2}$	4	4	2	5	2	5	5	$\frac{2}{7}$	6	4
$\frac{4}{4}$	3	2	0	6	0	$\frac{1}{1}$	3	3	3	6	6	$\frac{2}{1}$	2	3	0	6	6	6	6	$\frac{2}{9}$	6	1
$\frac{4}{5}$	4	4	2	5	2	$\frac{1}{7}$	4	6	3	5	6	$\frac{2}{4}$	3	3	3	6	3	5	5	$\frac{2}{8}$	6	9
$\frac{4}{6}$	3	1	1	6	1	$\frac{1}{2}$	3	6	4	6	2	$\frac{2}{1}$	3	3	1	6	1	6	6	$\frac{2}{6}$	5	9
$\frac{4}{7}$	3	3	3	5	1	$\frac{1}{5}$	2	4	4	4	4	$\frac{1}{8}$	3	3	2	5	3	4	4	$\frac{2}{4}$	5	7
$\frac{4}{8}$	0	2	0	5	0	7	2	6	1	5	5	$\frac{1}{9}$	1	2	0	5	0	5	5	$\frac{1}{8}$	4	4
$\frac{4}{9}$	1	2	0	5	1	9	2	6	4	5	5	$\frac{2}{2}$	2	2	1	5	1	6	6	$\frac{2}{3}$	5	4
$\frac{5}{0}$	0	3	2	5	2	$\frac{1}{2}$	2	4	5	5	4	$\frac{2}{0}$	2	2	2	6	2	5	5	$\frac{2}{4}$	5	6
$\frac{5}{1}$	5	4	3	4	4	$\frac{2}{0}$	5	3	4	5	4	$\frac{2}{1}$	4	4	4	4	5	3	3	$\frac{2}{7}$	6	8
$\frac{5}{2}$	4	4	4	5	3	$\frac{2}{0}$	4	3	4	4	4	$\frac{1}{9}$	5	4	3	4	4	3	3	$\frac{2}{6}$	6	5
$\frac{5}{3}$	4	3	4	3	3	$\frac{1}{7}$	4	3	4	4	4	$\frac{1}{9}$	5	4	5	3	4	4	4	$\frac{2}{9}$	6	5
$\frac{5}{4}$	4	5	3	4	4	$\frac{2}{0}$	4	4	4	4	4	$\frac{2}{0}$	4	4	3	5	5	3	3	$\frac{2}{7}$	6	7
$\frac{5}{5}$	4	3	3	4	4	$\frac{1}{8}$	4	4	3	5	4	$\frac{2}{0}$	4	4	4	5	4	5	5	$\frac{3}{1}$	6	9
$\frac{5}{6}$	4	3	4	3	4	$\frac{1}{8}$	2	2	4	5	4	$\frac{1}{7}$	3	3	4	4	4	3	3	$\frac{2}{4}$	5	9
$\frac{5}{7}$	4	4	4	5	2	$\frac{1}{9}$	5	4	3	4	3	$\frac{1}{9}$	4	5	4	4	3	3	3	$\frac{2}{6}$	6	4
$\frac{5}{8}$	4	4	3	3	3	$\frac{1}{7}$	4	4	3	5	2	$\frac{1}{8}$	5	4	4	4	3	4	4	$\frac{2}{8}$	6	3
$\frac{5}{9}$	5	6	4	4	5	$\frac{2}{4}$	5	5	4	5	5	$\frac{2}{4}$	5	2	5	5	5	2	2	$\frac{2}{6}$	7	4
$\frac{6}{0}$	4	5	4	5	5	$\frac{2}{3}$	5	6	3	5	4	$\frac{2}{3}$	5	4	4	5	5	3	3	$\frac{2}{9}$	7	5
$\frac{6}{1}$	5	5	5	5	5	$\frac{2}{5}$	5	6	2	5	5	$\frac{2}{3}$	5	6	5	4	5	3	3	$\frac{3}{1}$	7	9
$\frac{6}{2}$	5	6	5	4	5	$\frac{2}{5}$	5	5	2	5	5	$\frac{2}{2}$	4	5	6	4	5	2	2	$\frac{2}{8}$	7	5
$\frac{6}{3}$	5	5	5	6	5	$\frac{2}{6}$	5	5	2	5	5	$\frac{2}{2}$	4	5	4	5	5	2	2	$\frac{2}{7}$	7	5
$\frac{6}{4}$	3	3	3	4	1	$\frac{1}{4}$	3	4	4	4	6	$\frac{2}{1}$	3	2	3	4	2	5	5	$\frac{2}{4}$	5	9

$\frac{6}{5}$	4	3	4	4	4	$\frac{1}{9}$	5	4	2	2	3	$\frac{1}{6}$	4	5	4	4	5	3	3	$\frac{2}{8}$	$\frac{6}{3}$
$\frac{6}{6}$	3	3	3	3	3	$\frac{1}{5}$	3	4	4	4	4	$\frac{1}{9}$	2	4	4	4	3	4	4	$\frac{2}{5}$	$\frac{5}{9}$
$\frac{6}{7}$	3	3	5	4	3	$\frac{1}{8}$	3	4	4	5	6	$\frac{2}{2}$	0	3	5	6	4	5	5	$\frac{2}{8}$	$\frac{6}{8}$
$\frac{6}{8}$	3	2	2	4	2	$\frac{1}{3}$	2	3	4	5	5	$\frac{1}{9}$	2	3	3	3	3	4	4	$\frac{2}{2}$	$\frac{5}{4}$
$\frac{6}{9}$	5	4	5	3	4	$\frac{2}{1}$	4	4	5	5	4	$\frac{2}{2}$	3	4	3	4	4	3	3	$\frac{2}{4}$	$\frac{6}{7}$
$\frac{7}{0}$	4	5	4	5	4	$\frac{2}{2}$	4	5	3	3	5	$\frac{2}{0}$	4	5	4	4	5	3	3	$\frac{2}{8}$	$\frac{7}{0}$
$\frac{7}{1}$	5	4	4	3	4	$\frac{2}{0}$	5	4	4	4	4	$\frac{2}{1}$	5	4	3	4	5	3	3	$\frac{2}{7}$	$\frac{6}{8}$
$\frac{7}{2}$	2	3	3	3	2	$\frac{1}{3}$	2	2	4	5	3	$\frac{1}{6}$	3	3	2	3	3	4	4	$\frac{2}{2}$	$\frac{5}{1}$
$\frac{7}{3}$	4	4	2	5	2	$\frac{1}{7}$	4	4	5	5	5	$\frac{2}{3}$	1	2	2	5	5	5	5	$\frac{2}{5}$	$\frac{6}{5}$
$\frac{7}{4}$	5	5	4	5	5	$\frac{2}{4}$	4	5	2	4	6	$\frac{2}{1}$	5	5	4	5	5	3	3	$\frac{3}{0}$	$\frac{7}{5}$
$\frac{7}{5}$	5	4	5	5	6	$\frac{2}{5}$	5	5	2	5	5	$\frac{2}{2}$	4	5	4	5	5	3	3	$\frac{2}{9}$	$\frac{7}{6}$
$\frac{7}{6}$	2	6	4	5	1	$\frac{1}{8}$	5	5	5	5	5	$\frac{2}{5}$	4	2	4	5	1	5	5	$\frac{2}{6}$	$\frac{6}{9}$
$\frac{7}{7}$	5	4	5	5	5	$\frac{2}{4}$	5	4	3	6	5	$\frac{2}{3}$	5	5	6	5	4	2	2	$\frac{2}{9}$	$\frac{7}{6}$
$\frac{7}{8}$	5	5	5	5	4	$\frac{2}{4}$	6	5	6	5	6	$\frac{2}{8}$	5	5	5	4	5	3	3	$\frac{3}{0}$	$\frac{8}{2}$
$\frac{7}{9}$	5	4	5	5	4	$\frac{2}{3}$	5	5	5	6	5	$\frac{2}{6}$	4	5	5	5	5	3	3	$\frac{3}{0}$	$\frac{7}{9}$
$\frac{8}{0}$	5	4	6	6	5	$\frac{2}{6}$	5	4	4	5	6	$\frac{2}{4}$	5	2	5	5	5	2	2	$\frac{2}{6}$	$\frac{7}{6}$
$\frac{8}{1}$	4	1	1	5	0	$\frac{1}{1}$	5	2	5	4	4	$\frac{2}{0}$	1	4	2	4	2	4	4	$\frac{2}{1}$	$\frac{5}{2}$
$\frac{8}{2}$	4	0	3	6	0	$\frac{1}{3}$	5	1	6	5	6	$\frac{2}{3}$	0	4	2	5	2	5	5	$\frac{2}{3}$	$\frac{5}{9}$
$\frac{8}{3}$	0	1	0	3	0	4	2	3	3	3	1	$\frac{1}{2}$	1	0	0	0	0	1	1	3	$\frac{1}{9}$
$\frac{8}{4}$	0	0	0	5	0	5	1	6	6	6	4	$\frac{2}{3}$	0	0	0	5	0	4	4	$\frac{1}{3}$	$\frac{4}{1}$
$\frac{8}{5}$	3	4	2	5	4	$\frac{1}{8}$	3	4	4	4	5	$\frac{2}{0}$	3	3	2	5	2	5	5	$\frac{2}{5}$	$\frac{6}{3}$
$\frac{8}{6}$	1	1	0	5	0	7	2	5	5	6	5	$\frac{2}{3}$	1	2	0	5	0	5	5	$\frac{1}{8}$	$\frac{4}{8}$
$\frac{8}{7}$	2	2	1	6	1	$\frac{1}{2}$	3	5	6	6	6	$\frac{2}{6}$	2	2	2	6	1	6	6	$\frac{2}{5}$	$\frac{6}{3}$

<div>88</div>	2	4	4	4	3	<div>17</div>	3	5	3	4	4	<div>19</div>	3	4	3	4	4	5	5	<div>28</div>	<div>64</div>
<div>89</div>	2	3	2	5	2	<div>14</div>	3	5	5	5	6	<div>24</div>	2	1	1	5	2	5	5	<div>21</div>	<div>59</div>
<div>90</div>	2	2	0	5	0	9	4	6	5	5	6	<div>26</div>	1	0	0	5	0	5	5	<div>16</div>	<div>51</div>